



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

SAMUEL DIAS TOLEDO DE MESQUITA

O PLANEJAMENTO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

JOÃO PESSOA  
2019

SAMUEL DIAS TOLEDO DE MESQUITA

O PLANEJAMENTO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Pedagogia da Universidade Federal da  
Paraíba, em cumprimento às exigências para a  
obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia.

JOÃO PESSOA  
2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

M582p Mesquita, Samuel Dias Toledo de.

O PLANEJAMENTO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS / Samuel Dias Toledo de  
Mesquita. - João Pessoa, 2019.

73 f. : il.

Orientação: THAMYRIS MARIANA CAMAROTE MANDÚ MANDÚ.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CE.

1. PLANEJAMENTO. GESTÃO ESCOLAR. GESTÃO DEMOCRÁTICA. I.  
MANDÚ, THAMYRIS MARIANA CAMAROTE MANDÚ. II. Título.

UFPB/BC

SAMUEL DIAS TOLEDO DE MESQUITA

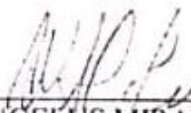
O PLANEJAMENTO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

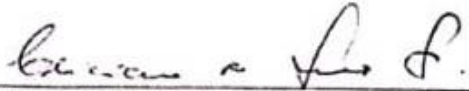
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Pedagogia, da Universidade Federal da  
Paraíba, em cumprimento às exigências para a  
obtenção de grau de Licenciado em Pedagogia.

Aprovado em 14 / 05 / 2019

Comissão examinadora

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> THAMYRIS MARIANA CAMAROTE MANDÚ – UFPB  
1ª Examinadora / Orientadora

  
Prof. Dr. MARCOS ANGELUS MIRANDA DE ALCANTARA – UFPB  
2º Examinador / Interno

  
Prof. MSc. LUCIANO DE SOUSA SILVA – UFPB  
3º Examinador / Interno

*Dedico esse trabalho a todos os que sonham com um mundo em que a educação seja capaz de transformar e até mesmo recriar conceitos errôneos, fazendo com que a esperança continue viva: o respeito, a solidariedade e empatia tenham como fruto a formação de sujeitos mais humanos e humanizadores.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ser grato reflete uma atitude sábia, uma vez que nem tudo o que desfrutamos e angariamos em nossas vidas nos incorre por méritos exclusivamente nossos, pois em viver, encontramos pessoas e ocasiões que são fundamentais para a conquista do que buscamos e que nos alavancam a persistir.

Por isso, quero primeiramente agradecer a Deus pela dádiva da vida, por sempre, com sua graça e amor, ter sustentado os meus passos e me fizeram chegar até aqui.

Agradeço imensamente à minha mãe, Alice Dias, por todo o seu cuidado, por cada ensinamento, por estar comigo vivenciando cada etapa e me ajudando a vencer cada batalha da vida. Meu pai, Antônio Sérgio, por ser o meu braço direito e me ensinar tantos valores que são indispensáveis para o dia a dia como honestidade, empatia, fé e amor. Meu irmão, Haniel Dias, que me serve de referência em diversas atitudes por ser uma excelente pessoa, por dentro e por fora.

Sou grato a minha futura esposa, Brenda Bandeira, por me encorajar e me dar apoio em cada passo para a conquista, por estar ao meu lado e com palavras brandas me fazer confiante, esse é um detalhe importantíssimo para alcançar objetivos.

Sou grato pela minha tia Josete Dias, por em todos os percursos ter me apoiado e me ensinado a ser determinado, foi e sempre será uma segunda mãe, pois se preocupou com cada etapa da minha história, mesmo quando ainda no berço, e a ela devo e dedico também o presente momento.

A todos os demais familiares que direta ou indiretamente torceram e torcem por cada passo que foi dado na minha trajetória. Não seria o que sou sem cada um deles.

Sou grato a todos os meus amigos que nunca me deixaram desistir dos meus ideais, em especial aos que foram colegas de classe aqui na academia (Simone, Paulo, Aline, Phelipe, Maria da Conceição, Elaine, Olívia, Irani, e os demais) e a todos os que me honram fazendo parte dessa história.

Sou grato a todos os professores com quem convivi nesses anos de curso, são realmente referências e guardei um pouco de cada um deles em minha memória, no conhecimento e no coração. Em especial à minha orientadora, Profa. Thamyris Mandú, pela sua bravura, compromisso e por estar disponível a encarar esse desafio que foi a construção do presente trabalho. E aos professores Marcos Alcantara e Luciano Silva por aceitarem contribuir com esse trabalho em minha banca de defesa.

*“[...] na ausência do outro, o homem não se constrói homem.”*  
(VYGOTSKY, 1998, p. 68)

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso traz à tona a temática do planejamento e tem como objetivo geral compreender como se dá o processo de planejamento pedagógico pela gestão para uma efetiva organização do trabalho pedagógico na Educação de Jovens e Adultos. Somado a isso, também é importante considerar os objetivos específicos que são: verificar como se dá o processo de planejamento pedagógico na escola; analisar como o planejamento pedagógico pode influenciar na prática docente; identificar se o planejamento realizado na escola contempla as especificações da Educação de Jovens e Adultos. A pesquisa se justifica pelo interesse em conhecer as práticas da gestão, uma vez que ela se constitui um objeto de grande desafio, principalmente quando se fala em considerá-la uma ferramenta transformadora frente às demandas da educação pautadas nos fazeres pedagógicos e nas próprias ações administrativas que dizem respeito à instituição, por meio da prática de planejamento. Para embasar teoricamente as concepções desenvolvidas nas entrelinhas do trabalho foram trazidas reflexões de teóricos como Gandin (2001), Padilha (2001), Luck (2000 e 2009), Bordignon e Gracindo (2004), Rodrigues (1986), Cury (2005), Strelhow (2010), Padilha (2001), Kosik (1976), entre outros. A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa e constitui-se como pesquisa de campo realizada em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de João Pessoa-PB. A análise de dados foi realizada através da entrevista semiestruturada feita com a gestora (representante da escola) e 04 (quatro) professores e a análise documental do Projeto Político Pedagógico da instituição. Após a análise dos dados foi possível concluir que o PPP da escola, que representa o planejamento, traz concepções teóricas e práticas onde é possível traçar perspectivas de mudanças positivas que corroboram para a ressignificação da EJA. Também foi possível observar que os discursos dos professores estão em consonância com o da gestora na perspectiva de fazer valer o compromisso de construção das ações de caráter reflexivo que atenda as particularidades da Educação de Jovens e Adultos, isto é, um planejamento que tenha a ver com um pensar organizado, estratégico e democrático que leve em consideração o dinamismo e a interação do contexto entre a sociedade atual e a escola, a fim de alcançar objetivos expressivos para o envolvimento de todos no processo de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Planejamento. Gestão escolar. Gestão democrática. Educação de Jovens e Adultos.



## ABSTRACT

The present course conclusion work brings to the fore a strategy of planning and development as a work process and an organization for the pedagogical work for the education of young people and adults (EJA). Added to that, is important too, consider the specific objective, that is: verify how works the pedagogical planning in the school; analyze how the measurement of teaching can influence the quality of teaching; identify if the planning carried out at the school meets the specifications of Youth and Adult Education. The research is justified by the interest in knowing the management practices, since it is an object of great challenge, especially when we consider it a transformation tool in front of the demands of education, scheduled in the pedagogical actions through the practice of planning. In order to base theoretically as the conceptions between the lines of the work were brought reflections of theorists such as Gandin (2001), Padilha (2001), Sorte (2000 and 2009), Bordignon and Gracindo (2004), Rodrigues (1986), Cury Strelhow (2010), Padilha (2001), Kosik (1976), among others. The research is characterized by being qualitative and constitutes as a field research carried out in a municipal elementary school in João Pessoa. The data analysis was performed through the semi-structured interview of the manager and documental documentation of the Educational Political Project of the institution. After analyzing the data, it was possible to conclude that the PPP of the school, which represents the planning, brings theoretical and pragmatic conceptions and is able to trace the perspectives of positive changes that corroborate the resignification of the EJA. It was also possible to observe the teachers' discourses in agreement with the manager in the perspective of asserting the commitment to construct reflective actions that attend to the particularities of Youth and Adult Education, that is, a planning that has a view with a thought organized, strategic and democratic that emits dynamism and an interaction of the context between a current society and the school, an aim to achieve expressive goals for the involvement of all in the learning process.

**Key Words:** Planning. School management. Democratic management. Young and adults education.

## **LISTA DE SIGLAS/ABREVIATURAS**

ABE (Associação Brasileira de Educadores)  
CE (Centro de Educação)  
CNE (Conselho Nacional de Educação)  
CNER (Campanha Nacional de Educação Rural)  
CEB (Câmara de Educação Básica)  
CNBB (Conferência Nacional de Bispos do Brasil)  
EJA (Educação de Jovens e Adultos)  
LDB (Lei de Diretrizes e Bases)  
MEC (Ministério da Educação)  
Mobral (Movimento Brasileiro de Alfabetização)  
ONU (Organização das Nações Unidas)  
Pronea (Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária)  
REI (Repositório Eletrônico Digital)  
SEA (Serviços de Educação de Adultos)  
SEC (Secretaria da Educação)  
TCC (Trabalho de Conclusão de Curso)  
TCLE (Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento)  
UFPB (Universidade Federal da Paraíba)  
UNE (União Nacional dos Estudantes)  
UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO: EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS, GESTÃO E PLANEJAMENTO .....</b>	<b>21</b>
2.1 Breve histórico da Educação de Jovens e Adultos .....	21
2.2 Definindo o termo Gestão .....	25
2.3 Contextualizando historicamente a Gestão.....	26
2.4 A visão da Gestão para a Educação de Jovens e Adultos .....	29
2.5 A abordagem e importância do Planejamento na EJA .....	31
2.6 Os desafios da qualidade de ensino na Educação de Jovens e Adultos .....	33
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....</b>	<b>35</b>
<b>4 O QUE REVELAM OS DADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1 Análise documental do Projeto Político Pedagógico (PPP) .....	38
4.2 Reflexões acerca da democracia e do planejamento para as especificidades da EJA: Entrevista com a gestora .....	46
4.3 O planejamento na visão dos professores .....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>67</b>
Apêndice 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	68
Apêndice 2 – Roteiro de entrevista com a gestão .....	70
Apêndice 3 – Roteiro de entrevista docentes .....	72

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho de pesquisa a seguir busca tratar do tema o processo de planejamento pedagógico pela gestão para a organização do trabalho pedagógico da Educação de Jovens e Adultos tomando. A motivação de abordar o tema se deu pelas experiências vivenciadas na disciplina de Estágio Supervisionado I – Gestão Escolar, da matriz curricular do curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba, em que o contato com a escola campo de estágio proporcionou reflexões acerca da complexidade que permeia o cenário da prática do planejamento na Gestão Educacional.

A experiência nos fez questionar sobre essa prática para as ações e atitudes tomadas na escola e se essas estavam sendo efetivas para um trabalho mais eficaz com os sujeitos envolvidos no processo educativo, em especial para os estudantes, se aqueles eram para eles momentos significativos para a sua trajetória de vida e aprendizado.

Dai surgiu a preocupação de pesquisar e ouvir as partes envolvidas para compreendermos, de uma forma concisa, como se dá esse processo e como está sendo vista a importância de se planejar todo o fazer educativo. Para isso, nos ancoramos nas concepções de autores que são defensores da prática sistemática do planejamento como ferramenta indispensável para a gestão, de modo a proporcionar harmonia no ambiente escolar e o alcance de muitos dos objetivos essenciais para a educação.

Para embasar teoricamente as concepções desenvolvidas nas entrelinhas do trabalho foram feitas leituras de autores que se debruçavam com afinco sobre a temática planejamento e gestão, como Gandin (2001), Padilha (2001), Luck (2000 e 2009), Bordignon e Gracindo (2004), Rodrigues (1986), Cury (2005), Strelhow (2010), Kosik (1976), entre outros, articulando com as impressões desenvolvidas na aprendizagem durante o período acadêmico.

Entendemos que planejar é algo inerente ao ser humano, pois em tudo que fazemos necessitamos de um planejamento e uma estratégia para chegar a um determinado objetivo. Em nosso dia a dia nos deparamos com inúmeras situações que nos levam a traçar um plano de ação, como acordar e pensar em atitudes corriqueiras que serão feitas no decorrer do dia. Portanto ao pensar a escola como um organismo vivo, nela se faz presente também a necessidade de planejar suas ações, para que assim possa dar uma melhor organização ao seu trabalho pedagógico e para que se atinjam os fins que justifiquem a sua existência. Para Padilha (2001, p. 30):

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando o melhor funcionamento das atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis visando à concretização de objetivos em prazos determinado e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.

Através da prática pedagógica, a escola deve buscar, junto aos alunos, os professores, coordenação, funcionários, comunidade e a gestão, a construção de uma consciência de que eles são atores desse processo de construção de identidade da escola e, por isso, devem ser sujeitos ativos também em seus processos decisórios, sendo incluídos também no planejamento escolar.

Portanto, compreendemos que cabe à gestão da escola prezar pela prática do planejamento, componente importante para uma melhor organização do trabalho pedagógico desenvolvido na instituição, buscando novas perspectivas e atitudes transformadoras, onde se promoverá o planejamento de ações que propõem uma educação ressignificada, contemporânea às novas demandas e pautada em atitudes que vislumbrem mudanças efetivas dos fazeres pedagógicos e administrativos.

Dessa forma, é fundamental entendermos que esse é um processo complexo e que deve haver um posicionamento da gestão escolar explicitando e planejando as ações necessárias com o intuito que as aprendizagens e as funções educativas se consolidem dentro da escola.

Essas afirmativas se confirmam na fala de Luck (2000, p.13) quando ressalta que,

Toda ação provoca resultados a curto, médio e longo prazo. Portanto, pensar estrategicamente, implica em se procurar antecipar, em relação a uma dada ação, que repercussões pode promover a curto, médio e longo prazo e decidir pela que ofereça melhores e maiores perspectivas.

Com isso, pode-se dizer que a gestão escolar não se delimita em ações isoladas e estanques. Precisamos entender que, nesse contexto, o planejamento se faz necessário já que através dele vislumbramos dimensões políticas e técnicas do que se pretende alcançar, em consonância com as especificidades do cotidiano escolar, que intervém diretamente nos objetivos e resultados dessas ações.

Pensando por esse prisma, as finalidades políticas e sociais que dizem respeito ao trabalho educativo podem ser articuladas com discussões e apresentação de alternativas

para as ações e projetos implementados pela escola. Uma boa gestão se sublima na constituição de um planejamento que alcance os objetivos propostos no contexto escolar e social, onde deve haver o envolvimento de todo o sistema de ensino, diretrizes, políticas públicas e a própria comunidade escolar.

Desta forma, esta pesquisa se embasa numa perspectiva de planejamento como prática essencial na organização do trabalho pedagógico escolar, em seus diferentes níveis, seja a nível de gestão ou de docência. Entendemos planejamento como a “definição da caminhada da situação presente para o futuro desejado e suas estratégias de percorrê-la” (BORDIGNON, 2011, p. 31).

Historicamente o planejamento abandona sua característica meramente normativa ao assumir seu caráter mais estratégico e participativo para agir sobre a realidade. E nesse sentido, defendemos essa ideia de planejamento numa concepção democrática de gestão fortemente influenciada pelos ideais de uma corrente de redemocratização do país que, tomando para nós as palavras de Gandin (2001, p. 87),

[...] pretende ser mais do que uma ferramenta para a administração; parte da ideia que não basta uma ferramenta para “fazer bem as coisas” dentro de um paradigma instituído, mas é preciso desenvolver [...] instrumentos para definir “as coisas certas” a fazer, não apenas para o crescimento e a sobrevivência da entidade planejada, mas para a construção da sociedade; neste sentido, inclui como tarefa contribuir para a construção de novos horizontes, entre os quais estão, necessariamente, valores que constituirão a sociedade.

A dificuldade encontrada é que muitas vezes o planejamento não tem sido encarado em sua totalidade ou se desenvolve baseado em atividades que não contemplam a realidade que está posta e muito menos os padrões educacionais e sociais. Isso demonstra a fragilidade e a dificuldade que muitas escolas encontram para a consolidação de uma gestão eficaz. Demonstra-se com isso também a tensão existente entre apenas cumprir as normas educacionais e administrativas ou assumir uma nova visão frente às novas demandas, sobretudo no que diz respeito à Educação de Jovens e Adultos (EJA) como modalidade de educação formal (LDB 9.394/96) e tem um desafio incessante por atender às exigências da sociedade, buscando proporcionar o acesso à escola para aqueles que não tiveram a possibilidade de estudar na infância e adolescência.

Essa tem sido a modalidade de ensino mais procurada para a conclusão do Ensino Fundamental e Médio por parte dos jovens e adultos que não concluíram seus estudos na

escola regular ou que, em busca de trabalhar para superar suas condições de vida, interromperam os estudos. O desemprego, os baixos salários e as condições precárias, fazem com que muitos procurem formas de melhorar tais qualidades de vida. Justamente por isso, muito se associa a busca dessa melhoria à volta às cadeiras da sala de aula como forma de buscar conhecimento formal, de cidadania e igualdade social.

A educação de Jovens e Adultos no Brasil é algo pouco conhecido. Ela se constituiu muito mais como produto da miséria social, do que do desenvolvimento. É consequência dos males do sistema público regular de ensino e das precárias condições de vida da maioria da população, que acabam por condicionar o aproveitamento da escolaridade em época apropriada. (BRASIL, 1994, p.86)

Com vistas a sanar esse problema social no Brasil, há muitos anos temos a tentativa de implantar uma educação que atenda a jovens e adultos que foram excluídos da escola. Atualmente a formação desses indivíduos desde a Educação Básica ao Ensino Médio, promovido pela EJA, não visa só mercado de trabalho, mas também a necessidade que a instituição escolar tem de desenvolver suas capacidades em função de novos métodos e concepções de ensino para um melhor desenvolvimento das habilidades e aptidões, visando uma formação adequada para que os mesmos possam exercer sua cidadania.

O presente trabalho se constitui de importante reflexão para o ponto de vista social, pois tudo que parte do cenário da educação busca sua plenitude frente à sociedade em que se insere. Essa vertente de pensamento é um tema que precisa ser trabalhado em nível de pesquisa, pois se comprova o seu valor para o contato com a realidade e dessa forma influencia nos resultados, nas mudanças e na tentativa de transformar a educação para que a sociedade alcance níveis mais elevados de conhecimento e realizações positivas.

O tema se apresenta relevante do ponto de vista da educação, pois visa aprofundar a necessidade de tal discussão, visto que muitas das decisões para a instituição partem da gestão da escola e agrega um diferencial de nos trazer à tona a preocupação de que tal seguimento da educação esteja sempre agindo de forma coerente. Tal tema é importante, ainda, do ponto de vista pedagógico, pois viabiliza ao futuro pedagogo uma conscientização e reflexão frente aos desafios e, através dessas informações, pode vislumbrar a importância de agir de acordo com a necessidade e contexto em que presencia no cenário escolar. Para os professores, é desejável que se pense na temática, pois os auxiliam na própria tentativa de fazer o seu trabalho com excelência e na busca dos resultados positivos através do apoio do planejamento, desde que esse contemple a

atividade docente em todos os seus âmbitos. A temática nos impulsiona a refletir ainda acerca de quais caminhos a educação visa percorrer para transformar a vida do cidadão que a ela têm direito.

A constante indagação que nos cerca é se a gestão preza pela prática do planejamento para as ações e atitudes tomadas na escola e se essas estão sendo eficazes para se tornar o diferencial para os sujeitos envolvidos no processo educativo, em especial para os estudantes.

Partindo desses pontos, busca-se responder a tal questionamento: de que forma a Gestão Escolar tem utilizado o planejamento em prol da qualidade do ensino na Educação de Jovens e Adultos?

Assim, definimos como objetivo geral da pesquisa compreender como se dá o processo de planejamento pedagógico pela gestão para uma efetiva organização do trabalho pedagógico na Educação de Jovens e Adultos. Com base nesses aspectos, é importante considerar os objetivos específicos que são: 1. Verificar como se dá o processo de planejamento pedagógico na escola; 2. Analisar como o planejamento pedagógico pode influenciar na prática docente; 3. Identificar se o planejamento realizado na escola contempla as especificações da Educação de Jovens e Adultos.

Devido à complexidade e dimensão da temática, não pretendemos esgotar os estudos e debates com tais palavras, mas enraizar e estimular a compreensão do leitor sobre a importância dessa abordagem que, de antemão, pode abrir possibilidades de ser continuamente aprofundada.

A primeira parte deste trabalho corresponde ao levantamento das pesquisas realizadas no âmbito da Universidade Federal da Paraíba através do Repositório Eletrônico Digital da UFPB, onde foi possível identificar qual a constância de trabalho feito e os debates acerca da temática do presente trabalho, tendo-a como de extrema importância para a educação e na formação dos educadores. Apresentaremos adiante, com mais detalhes, os resultados obtidos nesse levantamento.

Na segunda parte, busca-se discutir a fundamentação teórica da pesquisa, primeiramente através de um resgate histórico da Educação de Jovens e Adultos no Brasil, na intenção de compreender sua trajetória como modalidade de educação desde seus primeiros movimentos até a contemporaneidade, bem como sua função para os sujeitos que são parte integrantes dela. Ainda nessa parte buscou-se uma definição do termo gestão, um recorte histórico dos primeiros movimentos em busca da temática gestão no contexto



educacional e suas principais atribuições apontadas por alguns autores que versam sobre seus conceitos e um pequeno recorte do que está previsto em lei no que diz respeito à garantia de uma gestão democrática em articulação com as condições adequadas para a Educação de Jovens e Adultos e a participação de todos os envolvidos nesse processo de educação para os resultados que se busca alcançar. Ainda na primeira parte, pretendemos mostrar a importância do planejamento para as práticas pedagógicas da gestão na perspectiva da Educação de Jovens e Adultos.

Em seguida será apresentada a metodologia da pesquisa que explicitará informações de grande valia, como o tipo de pesquisa escolhida e fonte de coleta de dados, as características do local de pesquisa, os sujeitos escolhidos para participar, a justificativa da escolha da análise documental, bem como o embasamento teórico que subsidia a realização dessa linha de abordagem.

E por fim, realizamos a discussão dos dados coletados durante a pesquisa e analisados à luz de referenciais teóricos, primeiramente a análise documental do Projeto Político Pedagógico da escola que diz respeito à postura da gestão em relação às suas práticas e ações voltadas à promoção da aprendizagem na escola, bem como os mecanismos de manutenção do bom funcionamento da escola. Nessa parte visa-se ainda exaltar a possibilidade do Projeto Pedagógico se constituir como importante instrumento de planejamento de forma a ser agente de transformação dentro dessa modalidade de ensino. Além disso, realizamos procedimentos de análise dos dados obtidos através das entrevistas com a gestão escolar e os docentes atuantes na instituição.

Concluimos o trabalho tecendo as considerações finais, onde realizamos a síntese de todos os achados e conhecimentos que conseguimos alcançar com a pesquisa.

Com vistas a compreender a fundo a categoria teórica que embasa nossa pesquisa, assim como de conhecer o que já foi pesquisado sobre o tema e comprovar a relevância do presente trabalho, foi realizado um levantamento no banco de dados da Universidade Federal da Paraíba dos Trabalhos de Conclusão de Curso defendidos no âmbito do curso de Pedagogia, entre os anos de 2008 e 2018.

A escolha por esse banco de dados se deu pelo fato de ser nosso local de formação e onde essa pesquisa vem sendo desenvolvida. Assim pudemos analisar como a temática vem sendo pesquisada e comprovar a originalidade de nosso direcionamento.

O primeiro passo foi definir as palavras-chave que iriam ser utilizadas na consulta: planejamento e gestão. O terceiro subtema seria Educação de Jovens e Adultos, cuja

consulta inicial pelo descritor EJA nos possibilitou observar a grande quantidade de trabalhos produzidos em nosso Centro de Educação, em que muitos pesquisadores se debruçam sobre o tema, contemplando a perspectiva da Educação de Jovens e Adultos em lócus de grande relevância. Encontramos um número de 665 (seiscentos e sessenta e cinco) trabalhos que traziam no tema a Educação de Jovens e Adultos. Porém, observamos que esse grande número de pesquisa pouco contemplavam a EJA na perspectiva do planejamento e da gestão. Ou seja, ao utilizar os descritores planejamento e gestão, afunilou-se o que realmente desejava debater, que era justamente o planejamento da gestão na Educação de Jovens e Adultos, que é o foco do presente trabalho. Buscou-se com isso mostrar a relevância do trabalho, pois diante de número elevado de pesquisas por esse viés da Educação de Jovens e Adultos no âmbito do Centro de Educação, não existem pesquisas que se tratem com mais precisão a prática do planejamento da gestão nessa modalidade.

Indo até o endereço eletrônico do Repositório Eletrônico Digital (REI) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB – Campus I), onde estão disponibilizados todos os Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) da instituição e buscamos especificamente os trabalhos registrados no Centro de Educação (CE), os trabalhos que apresentassem os termos “planejamento ou gestão”.

Foram utilizados os filtros de pesquisa no portal “tipos de documentos” – preenchido com TCC, “data da publicação” – preenchido com os respectivos anos mencionados acima, “título” – preenchido com planejamento ou gestão, “assunto” – preenchido com planejamento ou gestão.

Como resultado da consulta pela temática planejamento foram encontrados 5 (cinco) trabalhos acadêmicos que apresentavam em seu título “planejamento” na perspectiva tratada no presente trabalho dentro do recorte temporal de 2008 a 2018. Para a temática gestão, foram encontrados 17 (dezessete) trabalhos acadêmicos que apresentavam a terminologia “gestão” com o enfoque que aqui pretendemos abordar.

Os resultados obtidos foram categorizados conforme os descritores (planejamento e gestão) e podem ser demonstrados nos quadros 1 e 2 que foram produzidos para organizar da melhor forma possível uma visão geral sobre a pesquisa realizada.

O quadro 1, a seguir contempla os TCC’s que trataram do planejamento educacional, conforme podemos observar:

Quadro 1 – Trabalhos com a temática de Planejamento Educacional

Tema: Planejamento			
Ano	Título	Autor(es)	Objetivo Geral
2013	O Planejamento na Educação Infantil: concepções e práticas	Oliveira (2013)	Analisar os momentos do planejamento numa creche da cidade de Cabedelo/PB.
	Planejamento na Educação Infantil	Santos (2013)	Analisar as dificuldades encontradas pelos professores no planejamento na Educação Infantil, procurando relacionar as etapas de aplicação do planejamento, os recursos didáticos utilizados e identificar os recursos que a creche dispõe para a realização do planejamento.
2014	Planejamento das aulas para a Educação Infantil	Domiciano (2014)	Compreender como ocorre o planejamento das aulas em uma escola cooperativa particular no município de Itaporanga.
2016	A importância do Planejamento na Educação Infantil	Vilar (2016)	Compreender como o planejamento está sendo utilizado nas salas de aulas de Educação Infantil.
2017	O Planejamento no ciclo de alfabetização: dos desafios às possibilidades	Dantas (2017)	Compreender como as professoras do ciclo de alfabetização organizam e desenvolvem a sua aula no processo de alfabetização e letramento tendo como base o planejamento construído.

No que se refere às consultas feitas no repositório que trazem como tema o “planejamento” e através das leituras feitas dos trabalhos, pudemos constatar que dos 5 (cinco) trabalhos, 4 (quatro) trataram do planejamento para a etapa da Educação Infantil, com a intenção de falar da importância do planejamento para a eficiência e eficácia das práticas realizadas na Educação Infantil. Apenas um deles se relaciona com a temática à qual estamos tratando no presente trabalho, tendo como preocupação a alfabetização e o planejamento como propulsor da identidade e de mudança da educação. Mesmo assim, pudemos perceber através da leitura que a temática envolve muito mais o planejamento das aulas do que o planejamento com vistas a organização do trabalho pedagógico da instituição em si, que alcance as várias áreas, desde a gestão até os demais atores educacionais envolvidos no processo.

Tratando da temática “gestão”, foi possível observar através das leituras, que, dos 17 (dezessete) trabalhos, apenas 10 (dez) deles trazem em suas entrelinhas o tema voltado à perspectiva do presente trabalho que estamos desenvolvendo na presente pesquisa.

Outro ponto de relevante que pudemos observar é que, em todos os 10 (dez) trabalhos, a gestão é tratada com a perspectiva de gestão democrática, já pensando nos seus

elementos constitutivos da redemocratização do Brasil nos últimos tempos. Também se observa a presença da importância e noções da participação da família, o papel do gestor, a preocupação com a qualidade do ensino e as melhorias que essa perspectiva pode trazer para a educação.

Há de se reparar que, dos 10 (dez) TCCs, apenas um deles, trata especificamente sobre a EJA, o que nos demonstra ainda mais que precisamos levar essa temática adiante, uma vez que os desafios desta modalidade perante a imensidão dos fatores educacionais ainda é muito abrangente, quando na verdade poderia ser mais específica para que pudesse trazer ainda mais resultados positivos para a sociedade.

Quadro 2 – Trabalhos com a temática de Gestão Educacional

Tema: Gestão			
Ano	Título	Autor(es)	Objetivo Geral
2013	Percepção sobre uma gestão democrática participativa: um estudo realizado em uma escola pública de João Pessoa/PB	Cavalcante (2013)	Identificar o modelo de gestão adotado na escola e analisar as concepções de gestão ressaltando o papel do gestor escolar na construção do processo de gestão democrática e participativa, na intenção de trazer uma reflexão sobre essa temática na atual conjuntura educacional.
	A mobilização da comunidade em prol da Gestão Escolar Democrática	Souza (2013)	Discutir sobre a importância da mobilização da comunidade em prol da gestão escolar democrática na escola pública e sua contribuição para o debate a cerca da relação comunidade x escola a partir das vozes da comunidade, mostrando os reflexos desta relação tanto na comunidade como na escola.
2015	As concepções e práticas atuais de Gestão Educacional em uma escola privada em João Pessoa-PB.	Albuquerque (2015)	Analisar a compreensão das concepções e práticas atuais de Gestão Educacional, tendo em vista a imagem do profissional em gestão em uma escola privada em João Pessoa-PB.
2016	Gestão Democrática e o papel do Conselho Escolar: um estudo de caso numa escola pública de João Pessoa – PB	Fernandes (2016)	Investigar como funciona o Conselho Escolar de uma escola municipal localizada no município de João Pessoa.
	Gestão Escolar na Educação do Campo	Pessoa e Barbosa (2016)	Compreender e analisar o papel do gestor na educação do campo, tendo em vista a variável da gestão democrática da Pedagogia do campo, que tem como prioridade a formação do gestor para atuar, prioritariamente, na Educação

			Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental na educação do campo.
	Gestão de Escolas do Campo: um olhar sobre a Escola Marino Eleotério do Nascimento, no município do Conde-PB.	Santos e Lima (2016)	Analisar como vem sendo desenvolvida a gestão da Escola Municipal de Ensino Fundamental Marino Eleotério, no município de Conde-PB.
	Gestão Democrática e condições de trabalho docente	Silva e Lima (2016)	Analisar os processos e ações democráticas que dessem suporte ao trabalho docente, a partir das contribuições de gestoras e professoras de uma escola de rede pública de ensino, no município de João Pessoa – PB.
	Sentidos e formas de participação em processos de Gestão Democrática	Silva (2016)	Analisar os processos de instauração das formas de participação em virtude dos processos de gestão democrática, usando como base para a análise das proposições, as contribuições de gestoras e professoras, de uma escola da rede municipal de ensino de Sapé – PB.
2017	A Gestão Democrática na escola pública: estudo de caso numa escola no município do Conde-PB.	Melo (2017)	Analisar a Gestão Democrática na Gestão da Escola Municipal Reginaldo Claudino da cidade de Conde-PB.
	A Gestão Escolar Democrática na Educação de Jovens e Adultos: um estudo na E. E. F. M. Professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity	Jesus e Silva (2017)	Investigar a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA.
	Implicações da Gestão Democrática na qualidade da Educação	Souza e Medeiros (2017)	Analisar de que forma a gestão democrática e a participação dos diferentes segmentos contribui para a melhoria da qualidade da educação escolar.
	Gestão Escolar Democrática: a gestão Participativa e a Autonomia da Escola Pública	Marques (2017)	Analisar o processo de gestão escolar através da prática dos profissionais em uma escola no município de Itaporanga.
	Gestão Escolar: delineando seu formato democrático e participativo e suas possíveis formas de Materialização	Lima (2017)	Analisar o processo da gestão escolar na educação formal, partindo da explicitação de seu formato democrático e participativo na escola, e suas possíveis formas de materialização.
	Gestão na Escola Quilombola Professora Antônia do Socorro Silva Machado: a fala de seus gestores sobre o processo de avaliação e atuação do Conselho de Classe	Nunes (2017)	Entender a organização e o funcionamento do Conselho de Classe nas escolas do campo e a sua contribuição para a gestão democrática.
	Comunidade quilombola: aspectos relevantes na criação e gestão da escola	Aranha (2017)	Discutir a contribuição da professora Antônia Machado na criação da escola

	Professora Antônia do Socorro Silva Machado		quilombola bem como a gestão vivenciada por três gestoras no período de 1972 a 2017
	Gestão Escolar Democrática Inclusiva na Escola Municipal Prof. M <sup>a</sup> . da Penha Accioly de Souza, Conde-PB	Araújo (2017)	Analisar as conquistas e os desafios na prática da gestão democrática inclusiva na Escola Municipal Prof. <sup>a</sup> Maria da Penha Accioly de Souza, no município do Conde, Paraíba.
2018	Uma análise da Gestão Democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Jornalista Raimundo Nonato da cidade de João Pessoa -PB	Brasileiro (2018)	Refletir acerca das estratégias de uma gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Jornalista Raimundo Nonato Batista atentando para as articulações entre aqueles que participam dos processos de gestão da escola.

Outro ponto a ser observado é que, durante um considerável espaço de tempo as temáticas estiveram silenciadas no que se refere às produções acadêmicas de Trabalho de Conclusão de Curso no cenário da Educação: a respeito do tema “planejamento”, o primeiro trabalho encontrado com essa perspectiva foi no ano de 2013 através do recorte histórico acima mencionado; sobre o tema “gestão”, o primeiro trabalho encontrado também foi em 2013 com esse enfoque educacional, ficando em 2014 sem produção e reaparecendo em 2015 e mais significativamente em 2016 e 2017 com maior quantidade de trabalhos nesse sentido.

As impressões iniciais que queremos deixar para os leitores é que, o presente trabalho pretende se constituir um diferencial no sentido em que une a temática gestão – que possui um vasto repertório nas últimas décadas trazendo a perspectiva democrática – e o planejamento das práticas educativas que concernem à gestão, no sentido de ampliar a discussão e contribuir para a compreensão do contexto da Educação de Jovens e Adultos, que deve ter um olhar particularizado, não no sentido excludente (de inferiorizar os sujeitos que as constituem, sobretudo os estudantes), mas no sentido em que o planejamento para as ações dessa modalidade de ensino devem ser diferenciadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO: EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS, GESTÃO E PLANEJAMENTO**

Neste capítulo pretendemos situar os temas em discussão partindo de uma definição dos mesmos do contexto geral até o mais específico, voltado para a abordagem à qual estamos tratando no presente trabalho. Iremos discorrer sobre a Educação de Jovens e Adultos através de um breve histórico, principalmente no Brasil, a definição do termo gestão, suas primeiras impressões no que diz respeito ao campo educacional e a visão que atualmente tem se revelado no cenário escolar, os desafios do trabalho da gestão para a Educação de Jovens e Adultos e a preocupação com a qualidade de ensino para esse público.

Trazemos também um pequeno recorte do que consta na legislação educacional sobre a gestão especialmente na LDB 9394/96, declinando a um caráter democrático no seu movimento de ação e também uma visão sobre o planejamento e sua importância para o trabalho mais eficiente e eficaz dos gestores no que se refere aos direcionamentos para a Educação de Jovens e Adultos.

### **2.1 Breve histórico da Educação de Jovens e Adultos**

Strelhow (2010) traz observações sobre o histórico da Educação de Jovens e Adultos que é de grande relevância observar, por ser uma modalidade de ensino que teve em suas bases uma imensa dificuldade para se estabelecer no cenário político, ideológico, cultural e econômico do nosso país, uma vez que pouco se defendia a importância da mesma para o crescimento do país em si.

A Educação de Jovens e Adultos das classes pobres sempre foi vista pela classe dominante como desnecessária. Assim, os menos favorecidos deveriam aceitar a posição à qual foram destinados na sociedade. Na verdade, o que se escondia por trás dessa ideia é que a educação seria revolucionária e poderia criar indivíduos perigosos: capazes de entender seu papel enquanto cidadãos, questionadores.

O trabalho na agricultura ou mesmo na indústria era braçal e dependia de um treinamento mínimo. Essa política de adestramento foi dominante até pouco tempo. A história da EJA no Brasil é, portanto, uma história recente. Com o desenvolvimento industrial e a reorganização do processo do trabalho, iniciou-se uma mudança de postura e

interesses da elite em relação à formação do trabalhador. Na década de 1940 a ideia que se tinha era de que o analfabetismo gerava pobreza e marginalização. O adulto analfabeto era incapaz política e juridicamente: não podia votar ou ser votado. Nesse sentido, o primeiro projeto lançado pelo governo foi a Campanha de Educação de Adolescentes e Adultos, dirigida principalmente ao meio rural. Essa campanha previa a alfabetização do educando em três meses, além da conclusão do curso primário num prazo bem menor que o convencional. A campanha, extinta em 1963, não rendeu bons resultados, mas ajudou a superar a ideia preconceituosa de que o adulto não precisaria mais aprender a ler: em 1946 surge a Lei Orgânica do Ensino Primário que previa o ensino supletivo e em 1947 surgiu um programa, de âmbito nacional, visando atender especificamente às pessoas adultas, com a criação do Serviço de Educação de Adultos (SEA).

Contribuem nessa fundamentação as considerações de Paiva (2003), ao traz gravada em sua obra, a discussão histórica da EJA e sua inserção no âmbito das políticas educacionais brasileiras, bem como seu aparecimento em debate internacional. Na mesma obra podemos perceber, através de seu posicionamento que desde seu início a EJA esteve ligada aos movimentos sociais. Não obstante a presença e o falso interesse de ideologias políticas na tentativa de alfabetizar para massificar através de transmissão de ideologias. Cada governante e forma de governo viam na educação, e principalmente na EJA, formas de sedimentar a ordem e impor maneiras e medidas de ser.

Havia um falso interesse pela educação quando na verdade queriam implantar sistemas de progressos governamentais e como consideravam os analfabetos como incapazes de pensar, viam nesses o sucesso de suas propostas em busca de domínio e interesses. Os Movimentos de Cultura Popular tem total influência para a EJA e como objetivo principal buscava elevar o nível cultural da população uma vez que era formado por estudantes universitários, artistas e intelectuais. Assim, Paiva (2003) mostra em seus relatos da História da Educação que nas crises, a atuação educativa de massas adquire importância e, os grupos comprometidos na luta política ligam-se ao campo da educação para fortalecerem suas posições.

Após a Segunda Guerra Mundial, em 1945, a orientação da ONU e da UNESCO era de que a educação era o meio de demonstrar o desenvolvimento das “nações atrasadas”. Isso mostra que os programas de educação instalados estavam preocupados mais na quantidade de pessoas formadas do que a qualidade. Em 1952, foi criada a Campanha Nacional de Educação Rural (CNER), para atender as populações que viviam



no meio rural. E em 1958, com a realização do II Congresso Nacional de Educação de Adultos no Rio de Janeiro, começou-se a dar passos em direção da discussão de um novo método pedagógico utilizado na Educação de Jovens e Adultos. É nessa época que começamos a conhecer um dos maiores pedagogos do país, Paulo Freire. O autor, em sua obra *Educação como Prática de Liberdade* (2000), explicita a sua preocupação com a transformação e conscientização dos cidadãos ao provocar uma reflexão sobre uma educação para a decisão, para a responsabilidade social e política. Contribui nesse aspecto o seu ponto de vista filosófico e as linhas de uma sociologia de compreensão, em que o autor encarava esse período da história como períodos de trânsito, crise de valores, debates de temas tradicionais e de constituição de novas orientações para a transformação da sociedade.

O fim da década de 50 e início da década de 60 foi marcado por uma grande mobilização social em torno da Educação de Jovens e Adultos. Podemos citar vários movimentos sociais criados nesse período, tais como: “Movimento de Educação de Base” (1961- CNBB), Movimento de Cultura Popular do Recife (1961), Centros Populares de Cultura (UNE), Campanha de Pé no chão Também se Aprende (Prefeitura de Natal). Esses programas, através da influência da pedagogia freiriana, identificavam a luta contra o analfabetismo. No entanto, com o Golpe Militar em 31 de março de 1964, esse plano foi interrompido.

O governo militar, então, criou o Movimento Brasileiro de Alfabetização (Mobral), em 1967. Com esse programa a alfabetização ficou restrita à apreensão da habilidade de ler e escrever, sem haver a compreensão contextualizada dos signos, que só foi extinto em 1985. Assim, com a nova constituição de 1988, prevê-se que todas as pessoas tenham acesso à educação, sendo reforçada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96 de 20 de dezembro de 1996.

De acordo com a LDB, é determinado que o Plano Nacional de Educação seja elaborado em concordância com a Declaração Mundial de Educação para Todos, e com base na LDB, foi constituída a Educação de Jovens e Adultos como modalidade de ensino através da resolução CNE/CEB Nº 1, de 5 de julho de 2000. Somente em 1996, surge novamente um programa nacional de alfabetização promovido pelo governo federal. Em 1998, surge o Pronera (Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária) e em 2003, o governo federal lançou o Programa Brasil Alfabetizado, que visava erradicar o analfabetismo em 4 anos. O Decreto nº 5.478, de 24 de junho de 2005, institui o Programa

Nacional de Integração da Educação Profissional à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA, abrangendo a formação inicial e continuada de trabalhadores e a Educação Profissional Técnica de nível Médio.

Tendo mencionado as presentes considerações contidas em leis e decretos, lançamos mão de um pequeno recorte da LDB 9394/96 que afirma em seu artigo 37 que, para aqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no Ensino Fundamental e Médio na idade própria, os sistemas de ensino devem assegurar a gratuidade da educação aos jovens e adultos, devem oportunizar apropriadamente essa educação, considerar suas características, seus interesses, condições de vida e de trabalho, viabilizando o acesso, bem como a permanência do trabalhador na escola, com ações integradas entre si. No artigo 38, essa mesma lei prevê o mantimento de exames supletivos para a habilitação de prosseguimentos de estudos em caráter regular, sendo que os conhecimentos e habilidades adquiridos por esses estudantes por meios informais devem ser reconhecidos nesses exames bem como no cotidiano de aprendizagem escolar.

Diante disso, podemos perceber que apesar de estarem previstos em lei, muitos dos pontos tratados nesse pequeno recorte de fato não são garantidos em sua totalidade, principalmente no que diz respeito ao incentivo a muitos jovens e adultos a percorrerem todo o processo de aprendizagem com acesso a um ensino de qualidade e contando com o suporte de uma gestão que, democraticamente, atue em todos os setores da educação, inclusive oportunizando a todos o alcance do conhecimento em regime de colaboração entre alunos, funcionários, gestores, comunidade e entes colegiados. O estímulo a uma relação solidária colabora de forma substancial para que o processo de aprendizagem, onde juntos possam buscar novas formas e encontrar soluções conjuntas, examinando as possibilidades e recriando cada vez mais o trabalho da educação para a vida dos cidadãos.

Atualmente a formação de jovens e adultos desde o Ensino Fundamental ao Ensino Médio, promovido pela EJA, não visa só mercado de trabalho, mas também a necessidade que a instituição escolar tem de desenvolver suas capacidades em função de novos métodos de ensino para um melhor desenvolvimento das habilidades e aptidões visando uma formação adequada para que os mesmos possam exercer sua cidadania.

## 2.2 Definindo o termo Gestão

Para definir o termo gestão, de forma mais ampla, podemos dizer que é a ação ou efeito de dirigir ou administrar algo ou negócio. É, portanto, o ato de dirigir, organizar, dispor ou dar uma ordem para que se consiga alcançar objetivos. Então, é através da gestão que se originará as diretrizes no sentido de atingir objetivos, metas e compromissos. É uma tarefa que requer esforço, uso de recursos e consciência sobre o que se propõe realizar.

Gestão provém do verbo em latim *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Trata-se de *gestatio*, ou seja, gestação, que significa o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo (CURY, 2005).

É impossível encontrar um conceito universal para o termo gestão. Contudo, ele se define através do estabelecimento de ações e regras para executar com maior eficácia e eficiência uma atividade do setor ao qual se administra.

O termo gestão por vezes é comparado ao termo administração, mesmo tendo diversos autores que mostram o significado de cada um no contexto da instituição. Heloísa Luck (2000) é um exemplo, porém, em sua obra podemos perceber que a visão da gestão não elimina a da administração educacional, apenas a supera no sentido de atribuir um novo significado, e com um caráter mais abrangente e transformador.

Gestão é, sem dúvida, uma expressão que se incorporou no contexto educacional, promovendo mudanças e discussões no que concerne às questões desta área, como veremos no próximo tópico. Em linhas gerais, ela se caracteriza por reconhecer a importância da participação consciente das pessoas no planejamento das ações e nas orientações das decisões a serem tomadas em prol da instituição. Nesse ponto, entra em cena uma particularidade que o próprio conceito de gestão busca introduzir, que é o fortalecimento do compromisso coletivo e, através da participação em caráter mais democrático, buscar resultados cada vez mais significativos no cenário da Educação. Com esse peculiar objetivo, a gestão supera e se diferencia da ideia de poder centralizado nas mãos de um único administrador da instituição (que nesse caso é a escola).

Com isso percebemos que não se trata da substituição de um termo por outro, mas sim dos paradigmas que estão implícitos nesses conceitos que são tão importantes 25edimen-los na organização educacional. Cabe ressaltar que não visamos menosprezar a administração, mas sim ultrapassar as limitações que por vezes a torna simplificada e

reduzida e até mesmo dicotômica, tendo por intuito dimensioná-la. Para Kosik (1976, p. 18):

Esse conceito pressupõe, ainda, a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada sempre – e somente na medida que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho – e na medida que ajam de acordo com essa consciência.

Portanto, não se deve entender que o que está ocorrendo seja uma simples substituição da terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização. O que se propõe é uma ótica sobre a administração em que ela mesma precisa abrir possibilidades de participação dos sujeitos envolvidos no processo de tomada de decisões em prol dos resultados satisfatórios da instituição.

### **2.3 Contextualizando historicamente a Gestão**

A preocupação com as primeiras impressões de uma gestão educacional efetiva vem de muitos anos atrás. A administração apesar de ser uma prática milenar, percebemos que a preocupação com um estudo sistemático desse fenômeno é bem recente (SANDER, 2007). Fazendo um recorte histórico não muito extenso, podemos iniciar com o estopim de uma nova forma de organização que foi a Revolução Industrial. Nessa nova organização havia uma preocupação em como se consolidaria a administração pública e, por ser a escola um construto capaz de mover a sociedade, a gestão educacional passaria a ser parte do debate da época. Segundo esse mesmo autor, o estudo sobre a gestão educacional passou por três momentos: o momento de construção, o de desconstrução e o de reconstrução. As concepções sobre gestão passaram pelo crivo filosófico, cultural e político historicamente implícitos no desenvolvimento desse fenômeno no cenário mundial.

As primeiras impressões sobre a administração e o conhecimento nesse campo surgiram no século XIX e se consolidaram no século XX, pelos ideais de Taylor, Fayol, Weber, Gulick e Urwick que aspiravam a eficiência da economia dos meios de produção, entretanto, as necessidades humanas e políticas ficariam em segundo plano. Pensando nisso, os estudos da Psicologia e Sociologia desenvolveram a dimensão humana da administração influenciada pelo positivismo e funcionalismo (SANDER, 2009). Começa então, no século XX, a primeira tensão entre as concepções de gestão educacional, de um

lado um modelo ideográfico - ligado ao caráter comportamental de gestão- e de outro lado um modelo nomotético – ligado a gestão burocrática e que se preocupava com a economia, a produtividade.

No Brasil, essa tensão influenciou as organizações e a própria gestão educacional. Especialmente entre os anos de 1930 até 1970, as práticas normativas revelam a preocupação com a política institucional dos sistemas de ensino, influenciada pela concepção de uma gestão burocrática. Disciplina, ordem, poder centralizado e uniformização de princípios eram requisitos indispensáveis das escolas brasileiras.

Entre as décadas de 1970, 1980 e 1990, surge no Brasil um novo debate influenciado por obras literárias de ideais marxistas e existencialistas essencialmente, respondem aos teóricos positivistas e funcionalistas, trazendo a tona um pensamento mais acurado sobre a gestão, que sai de um modelo mais estruturalista e incorpora um modelo mais interpretativo, de natureza mais intersubjetiva e reflexiva. Em outras palavras, os teóricos críticos tentaram mostrar que a gestão tradicional da educação não respondiam mais as indagações e impulsos da nova sociedade que se formava, de mudanças, de fatos educacionais e o contexto contemporâneo.

Na década de 1990, essencialmente, o Brasil viveu um momento de efervescências que advinham do processo de democratização, das lutas sindicais e dos movimentos sociais que pensavam no caráter mais humano da educação. A história desse novo olhar sobre a gestão educacional teve origem justamente nesses momentos de efervescência política, cujos debates influenciaram reformas educacionais, que valorizavam a figura do professor e de uma gestão democrática do ensino. Contando com a base estrutural que foi a Constituição Federal de 1988, é justamente nesse cenário que surge a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996 e posteriormente o Plano Nacional de Educação em 2001, que foram referências tão importantes para o planejamento e o trabalho dos gestores das escolas.

Fazendo um pequeno recorte de alguns dos artigos contidos nas leis vigentes nesse período, encontramos artigos que versam sobre uma gestão democrática escolar e de participação. A LDB 9394/96, por exemplo, em seu artigo 14 afirma que é de responsabilidade dos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática do ensino público de Educação Básica. Essas normas devem estar de acordo com os princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração dos projetos pedagógicos da escola e a participação da comunidade escolar e local nos conselhos escolares,

demonstrando a preocupação de que a tomada de decisões para os fins da instituição seja através da decisão compartilhada entre todos os envolvidos.

Anos mais tarde, a Resolução de 04/2010, em seu artigo 4, visava garantir que a educação nacional seja de responsabilidade do poder público, a família e a escola. Em caráter de coparticipação entre eles, devendo garantir um ensino ministrado de acordo com os princípios de gestão democrática do ensino, obedecendo as normas dos sistemas de ensino. Nessa mesma Resolução, em seu artigo 55, frisa-se que a gestão democrática existe como um instrumento de horizontalização das relações de vivência colegiada, prevendo a superação do autoritarismo tanto no planejamento como na concepção da organização curricular e, assim, fortalecendo os ideais de cidadania através de ações conjuntas que visem oportunizar a comunidade educacional a discussão da própria práxis pedagógica, situando-as no contexto da realidade social.

No artigo 54 dessa mesma Resolução, ficaria estabelecido que a organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar deve efetuar um trabalho baseado em uma concepção coletiva, desde a distribuição de carga horária, remuneração e estratégias, até mesmo na criação de novas abordagens e práticas metodológicas. Firma-se, portanto, um status de obrigatoriedade a gestão democrática no ensino público para todas as instituições de ensino (através do inciso 2º desse mesmo artigo), o que reforça a participação da comunidade escolar e local na busca das finalidades da educação.

Somado a isso, a produção acadêmica literária da vanguarda da época, apontava não só para a importância de uma reconstrução teórica da gestão educacional, mas principalmente para o papel do gestor e seu posicionamento ou perfil político. Autores que representam as produções da área da gestão como Jamil Cury em *Gestão democrática da educação* (2005) e Heloísa Luck em *Dimensões da gestão escolar e suas competências* (2009) demonstram que a gestão democrática da educação constitui atualmente um tema prioritário dos estudos brasileiros. Segundo Sander (2009, p. 74):

O pensamento crítico, a participação coletiva, a postura dialógica e o compromisso democrático são elementos definidores do movimento antropológico contemporâneo que se observa em numerosas obras individuais e coletivas de gestão educacional da atualidade.

Hoje, apesar da existência de toda uma teoria sobre a gestão democrática da educação e aparatos políticos que enquadram a sua existência para as instituições, o desafio

é como traduzir o discurso político para efetivas práticas democráticas por parte dos gestores, educadores e todo o corpo educativo das escolas no país. Por isso, alertamos e sinalizamos para que, cada vez mais, essa temática venha ser debatida e esse trabalho, mais do que tudo, expressa essa tentativa de que haja o engajamento e o compromisso com a democratização da educação e uma sólida formação que leve adiante os princípios conquistados historicamente através de embates que tiveram grandes mudanças em proporções positivas para a educação.

## **2.4 A visão da Gestão para a Educação de Jovens e Adultos**

Seja desenvolvida na escola estadual ou no sistema municipal de ensino, a gestão da educação tem como dever o de refletir sobre as políticas que regem a educação, buscando reavaliar e pensar sobre os seus objetivos e metas educacionais para dar concretude às direções traçadas e ações transformadoras para os sujeitos participantes dela.

Educação é, antes de tudo, o desenvolvimento das potencialidades e tem o compromisso de tornar possível a apropriação de conhecimentos, habilidades e valores que proporcionem ao sujeito suprir suas necessidades. A partir dessa visão, trata-se de buscar na educação uma melhor compreensão da realidade e envolver a capacidade de tornar-se um cidadão. Dessa forma, a educação escolar é um instrumento para a transformação social e deve ser, contudo, emancipadora. Segundo Rodrigues (1986, p. 81) a educação “possibilita a todos a compreensão elaborada da realidade social, política e econômica do momento vivido; o desenvolvimento de suas habilidades intelectuais e físicas para a intervenção nessa realidade”.

Se a finalidade da educação é a formação de cidadão, nada mais justo do que fazer com que a qualidade dessa educação seja voltada para esse fim e que se sustente em um tipo de gestão que proporcione o exercício da cidadania tendo como ponto de partida a participação de todos os segmentos que compõem a escola nos momentos de decisão. Luck (2000, p. 15) ressalta que sob a ótica da gestão:

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. E é a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que passa a ser

o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A concepção desse pensamento é de trazer à tona a importância de não se dirigir uma instituição de forma impositiva, mas sim de forma que participem os sujeitos envolvidos nela e a partir dela mesma, pois o homem aprende à medida que internaliza essa relação e quando atribui para si a capacidade de construir significado para o meio em que vive.

Portanto, é relevante pensar em uma gestão democrática que canalize a concepção de horizontalização das relações, principalmente quando se fala em estudantes da EJA, superando o autoritarismo, que outrora era celebrado, na tomada de decisões da organização institucional e curricular, tendo como foco desenvolver nos jovens e adultos a conquista da cidadania plena, uma vez que a ela se sentem por vezes negada ou não fora dada a devida importância. Em linhas gerais, visamos uma educação que, através do gestor e todos os envolvidos no processo educativo, em se tratando da educação para jovens e adultos, ao mesmo tempo em que supere os processos e procedimentos burocráticos, dando relevância aos planos pedagógicos e objetivos institucionais, tenham a compreensão sobre a globalidade do ser humano, enquanto ser que aprende, que sonha, que ousa e que busca uma convivência social libertadora.

Aspiramos uma prática em que os sujeitos sejam os próprios autores das práticas pedagógicas e das ações educativas que a escola pode promover, fundamentada na ética cidadã, empregando os ideais de entusiasmo e de compromisso com eles próprios e com a comunidade à qual fazem parte, valorizando as relações interpessoais e solidárias, estimulando os professores, a família, os profissionais, a atingir as expectativas esperadas. Precisamos pensar em uma escola, sobretudo uma forma de gestão em que a presença articuladora e mobilizadora do gestor no cotidiano da escola e nos espaços com os quais a escola interage, vá em busca da qualidade social das aprendizagens que lhe caiba desenvolver, com transparência e responsabilidade, o exercício da gestão democrática traduzindo-se em uma escola que deve se empenhar para constituir-se em espaço das diferenças e da pluralidade, por meio de relações intersubjetivas, cuja meta é a de se fundamentar em princípio educativo emancipador para os estudantes da EJA, expresso na liberdade de aprender, ensinar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber, portanto, proporcionando-lhes espaços de convivência e situações de aprendizagem que



vão desde as práticas esportivas ou de lazer, até o seu posicionamento político e de reflexão da sociedade.

## **2.5 A abordagem e importância do Planejamento na EJA**

Planejar, em um contexto geral, está intimamente ligado à criação de um plano ou projeto para alcançar um determinado objetivo, ou pelo menos aperfeiçoar os mecanismos para se chegar a ele. Nesse aspecto, essa é uma atividade relacionada ao ato de preparar, organizar ou estruturar determinadas ações. Através dessa organização, é possível prever e ordenar acontecimentos, evitando a improvisação. Não queremos dizer com isso que o indivíduo não deve estar preparado para em determinado momento, sendo necessário, agir com improviso. Porém os efeitos de uma ação que tenha em si um planejamento para tal ato são mais tangíveis, palpáveis e sujeita a análises antes de agir. O ato de planejar é refletir sobre a decisão que se pretende assumir frente à ação, é um processo de prever as necessidades e racionalização do emprego de meios e recursos para a concretização de objetivos, levando em consideração tempo, etapas definidas e avaliação de resultados (PADILHA, 2001).

Podemos dizer então que, evitar imprevistos, prever ações, estabelecer nortes que influenciem de forma mais apropriada às ações, acompanhar e avaliar as próprias atitudes, são características básicas e fundamentais do planejamento. Planejar tem total ligação com a educação, justamente por ser a busca de meios para atingir os objetivos e sucessos de aprendizagem na vida dos estudantes e de quem participa desse processo.

Quando falamos sobre planejamento para a Educação de Jovens e Adultos, logo nos surge uma indagação: por que deve existir um planejamento diferenciado para a EJA? A resposta pode surgir e ser respondida através de várias perspectivas, desde a movida pela razão comum, das nossas impressões lógicas até as mais elaboradas pelos autores como Luck, Gandin, Padilha, entre outros, pois, diante de tudo o que vemos nas entrelinhas anteriores da produção textual e no que consta nas leis educacionais direcionadas à EJA, essa modalidade de ensino não deve seguir um mesmo cronograma ou ideias que são elaboradas para um público infantil visto que, jovens e adultos têm uma especialidade própria e a realização de um trabalho educativo para esse público conta com especificidades bem reais e palpáveis, diferente dos elementos explorados na educação de crianças, exaltando a imaginação de forma mais abstrata, por exemplo. Por se tratar de um

contingente misto de estudantes, o planejamento para a EJA deve ser um processo ao qual deve considerar a realidade, pautado por um modo dinâmico de realizações das ações nele pretendidas e pelo pensamento que interage com as diferentes dimensões dos estudantes.

Fazendo um resgate histórico, veremos que as primeiras preocupações com um planejamento educacional surgiu através da Associação Brasileira de Educadores (ABE) que partiu dos anos 30 até a aprovação do Plano Nacional de Educação em 2001. De lá para cá, o planejamento deixou de lado um caráter tecnicista, onde continha uma abordagem normativa, para uma postura mais estratégica com orientação para a transformação da realidade (BORDIGNON, 2011). É com esse olhar, levando em consideração os avanços nessa perspectiva nas últimas décadas, que pretendemos apontar para a Educação de Jovens e Adultos um planejamento mais humano que abranja a função social da escola, mas também considere a individualidade dos estudantes, um planejamento que garanta a autonomia da gestão, mas que também leve em consideração os anseios de todos os envolvidos no processo.

O papel do gestor e sua concepção sobre a educação por mais consistente que seja, pouco valerá se essas práticas não forem colocadas de forma sistemática, organizadas, direcionada e adequadamente especificadas em termos operacionais e essas condições só são possíveis através de um planejamento participativo de todos os segmentos da escola. Planejar em termos educacionais, portanto, implica em tornar claros e entendidos os seus desdobramentos, seus rumos, as intenções, as perspectivas de atuação e organizar todas as possibilidades e meios de efetivação daquilo que se pretende alcançar. É justamente através de uma visão mais integradora e participativa que o planejamento adquire mais coerência e consistência das ações.

Promover essa participação e orientar os envolvidos no desenvolvimento de competências e posteriormente no processo de avaliação dos resultados constitui, portanto, um trabalho importantíssimo que aqui (na perspectiva do presente trabalho) atribuímos ao diretor escolar, mas com vistas a compartilhar de todas essas ações, entre elas: a realização de análises objetivas da realidade, o cuidado com a precisão e correção das informações, o raciocínio lógico-reflexivo, a visão interativa e abrangente, são alguns dos aspectos importantes a serem desenvolvidos pelas pessoas que participam do planejamento educacional, seja em que dimensão for.

## 2.6 Os desafios da qualidade de ensino nas turmas de Educação de Jovens e Adultos

O desenvolvimento da qualidade de ensino demanda uma orientação mais global e abrangente, assim como devem ser os conteúdos elaborados para os estudantes jovens e adultos, que devem ser pautados nas estimulações de respostas à sua realidade. Isso é um desafio constante pois, conforme se tem observado ao longo da história da educação, não se tem promovido a melhoria da qualidade do ensino que, entre outros aspectos, pudessem melhorar a metodologia e a capacitação dos professores para uma abordagem mais ampla; somado a isso, o próprio material e as condições físicas da escola. Toda ação executada tem resultado em mero paliativo para os problemas enfrentados e a falta de articulação poderia ocasionar o fracasso ou falta de eficácia no sistema de ensino ou do planejamento.

Firma-se, portanto, que para a promoção da qualidade da educação, há uma ausência de uma visão mais abrangente de estabelecimento de ensino como uma instituição social, que tenha como elemento fundamental a relação de todos os sujeitos envolvidos, capaz de gerar uma sinergia pedagógica que em muitas escolas está escassa. Essa sinergia deve ser conduzida pela equipe de gestão da escola, sob a liderança do diretor, voltada para dinamização do processo coparticipativo, atendendo as demandas educacionais da sociedade. A complexidade do processo de ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva, de espírito de equipe, sendo este o grande desafio da gestão educacional.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino são organismos vivos e dinâmicos e assim devem ser entendidos, sendo eles unidades sociais. Portanto, ao se caracterizarem como uma rede de relações entre os sujeitos que nelas interferem direta ou indiretamente, a sua gestão se desafia a construir um novo olhar de organização e essa é a resposta que a gestão educacional tenta responder. A dinâmica do trabalho da gestão se dá por uma prática social que passa a ser o norte da ação direta executada na instituição de ensino. Para Bordinon, G.; e Gracindo (2004, p. 147):

Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem também a finalidade da escola.

Para que haja uma participação efetiva de todos os membros que compõem a comunidade escolar, é necessário que o gestor se mobilize e em parceria, crie um ambiente propício para o trabalho em conjunto. De igual forma, deve considerar todos os setores em nível de igualdade de importância para o processo, coordenando os esforços dos funcionários, professores, alunos e pais e os demais.

Conforme a Secretaria de Educação Básica (MEC/SEC, 2004), a gestão pública deve agir no sentido de ser uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Metodologia significa a organização, o estudo dos caminhos a serem percorridos para a realização da pesquisa ou estudo, em que se discriminam os instrumentos utilizados para se fazer a pesquisa, define-se o tipo de pesquisa, o local onde será realizada, as formas de coleta de dados e como serão analisados e, sobretudo, os aspectos éticos da mesma.

A metodologia da presente pesquisa se constitui em uma abordagem qualitativa, uma vez que não se preocupa com a representatividade numérica, mas com a compreensão de um grupo social ou organização. É uma especificidade das ciências humanas buscar o porquê das coisas, buscando levantar possibilidades do que pode ser feito, produzindo novas informações e conhecimentos. A pesquisa qualitativa se preocupa com os aspectos da realidade que não são quantificados, mas centra-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Para Minayo (2001, p. 14),

a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O estudo também se caracterizará como uma pesquisa de campo, pois acima da pesquisa bibliográfica e/ou documental, há a coleta de dados junto a pessoas em interação com os sujeitos, ou seja, a ida até a escola proporciona o levantamento de informações e o contato direto com o que se pretende desvendar acerca da problemática em foco nessa pesquisa, através das falas nas entrevistas, a dinâmica do processo de aprendizagem e absorção do que o próprio campo de pesquisa proporciona ao pesquisador. Nesse caso, não procuramos informações aleatórias, mas sim direcionados, portanto “primeiramente, os levantamentos procuram ser representativos de um universo definido e fornecer resultados caracterizados pela precisão estatística” (GIL, 2008, p.57). E ainda:

[...] os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa.

A pesquisa documental recorre às mais diversas fontes sem tratamento analítico como tabelas estatísticas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, etc., que servem inclusive para elucidar questões ou servir de comprovação para outras de acordo com o interesse do pesquisador, dando também uma dimensão de tempo para a compreensão social dos fatos. Nesse caso, escolhemos analisar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola por se constituir como um documento que, atualizado em um período de tempo determinado, contém o planejamento das ações a serem realizadas nas instâncias administrativa e na aprendizagem, projetos que a escola desenvolve, avaliações, levantamento de resultados, análise dos conteúdos programáticos, programação da instituição e os diversos apontamentos de regimento da mesma.

As etapas da pesquisa consistiram em entrevista com os membros da gestão e do corpo docente da instituição que atuam na Educação de Jovens e Adultos, bem como na análise documental do Projeto Político Pedagógico da escola. A escolha pela entrevista se deu por ser uma técnica de interação social e uma forma de dialogar horizontalmente em que uma das partes buscou obter dados e a outra parte será a fonte de informações. Quanto ao tipo de entrevista, escolheu-se a semiestruturada, pois nela o pesquisador tem a oportunidade de organizar um conjunto de questões sobre o objeto, mas permite que o entrevistado fale livremente sobre o assunto à medida que o diálogo for se desdobrando.

A pesquisa tem como objeto de estudo o planejamento para a gestão da Educação de Jovens e Adultos e será realizada em uma escola da rede municipal de João Pessoa, capital da Paraíba, localizada na zona sul do município.

A escola atende aos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental nos turnos da manhã e tarde, e, no turno da noite, a Educação de Jovens e Adultos. A escola apresenta uma estrutura propícia e adequada para o funcionamento que em geral possui 12 salas de aula e um contingente, em média, de 1.030 estudantes matriculados no ano de 2019, iluminação em boas condições, quadros e carteiras para os alunos, sala de multimídia, sala para atendimento especial, ginásio poliesportivo, acessibilidade, todos os requisitos em termos estruturais de uma escola para funcionar regularmente e, além disso, um corpo docente, gestão e funcionários concentrados nas atividades a que a escola se propõe realizar no âmbito educacional.

A escola tem em seu horário noturno um quadro de 14 (quatorze) professores, distribuídos nas 06 (seis) salas de aulas que se destinam às aulas da EJA. Para a realização da pesquisa através das entrevistas, foram eleitos 05 (cinco) sujeitos envolvidos, entre os

quais, a gestora do turno da noite, que representa a direção da escola, e 04 (quatro) professores, que manifestaram as suas visões quanto à temática, que representam essa fatia que está diretamente ligada ao andamento de todo o processo de planejamento para as ações da EJA.

A entrevista e análise das informações advindas dela foram realizadas apenas e a partir da assinatura do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE) e para todos e quaisquer efeitos, foi garantido o anonimato, conforme a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510/2012 em todos os seus capítulos que dizem respeito ao uso de dados para fins de pesquisa e aplicação dos mesmos no âmbito acadêmico em suas devidas publicações, respeitando os direitos do participante.

Para analisar e interpretar o material colhido na pesquisa, devemos ter em mente que os resultados não serão desvendados espontaneamente ao pesquisador, mas sim é preciso penetrar nos significados que os sujeitos sociais compartilham (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Segundo Bardin (1979, p. 42), essa interpretação,

[...] representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Dito isso, percebemos que a análise inicia pelas transcrições das entrevistas, leitura das falas, depoimentos ou documentos que estiver de posse, através da modalidade de análise temática, que está ligada, entre outras operações: a afirmação sobre determinado assunto, a organização do que vai ser analisado, exploração por meio de leituras, codificação do material, realizar recortes relevantes do texto para a temática que culminará com o destaque das informações obtidas que produzirão conhecimento sobre o tema.

## **4 O QUE REVELAM OS DADOS**

Nesse capítulo serão explicitadas as análises feitas e discutidos os dados que foram coletados na pesquisa, tendo como fonte o Projeto Político Pedagógico da escola, as entrevistas com a gestão da escola (especialmente do turno da noite, no horário que têm-se a Educação de Jovens e Adultos) e o corpo discente, representados por 04 (quatro) professores que deram suas contribuições sobre as questões levantadas pelo pesquisador.

A análise do PPP foi garantida por estar de posse dele (pois a gestão nos encaminhou uma cópia), cujo documento se constitui como um planejamento da gestão e do corpo escolar da instituição e dividimos em 03 (três) partes importantes que serão discutidas no próximo tópico. Já a análise das falas da gestão e dos professores foi nos garantida através da entrevista semiestruturada a partir de um pequeno roteiro para as questões abordadas, dando-nos a possibilidade de ouvir as impressões dos participantes na temática discutida nessa pesquisa.

### **4.1 Análise documental do Projeto Político Pedagógico (PPP)**

Como dito anteriormente, a escolha por analisar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola se deu por este ser um documento de planejamento que rege as ações a serem desenvolvidas na instituição para o andamento das práticas a que a escola se propõe a realizar. O PPP da escola a que tivemos acesso e posse é do ano de 2016, e está sendo atualizado no ano corrente (2019), porém, com possibilidades de não estar finalizado a tempo do término da presente pesquisa, optamos por analisar a versão de 2016.

O PPP é um dos documentos elaborados pela gestão, juntamente com todo o corpo que compõe a instituição escolar, que contém, sobretudo, a organização do trabalho pedagógico a ser realizado por todas as partes envolvidas na missão da escola, mostrando também os aspectos administrativos da mesma, a sistematização e acompanhamento dos resultados avaliativos nele contido.

O documento contém 29 (vinte e nove) páginas sendo digno de observações quanto a sua estrutura e pela forma como foi elaborado pela gestão. A primeira parte do documento se constitui de uma apresentação, fala-se da importância de haver um Projeto Político Pedagógico para a instituição de forma sistemática e consciente para auxiliar o trabalho a ser desenvolvido. Seguindo ainda nessa primeira parte, está a caracterização da



escola, com sua estrutura, identificação, quadro funcional, constando também informações sobre o seu nível de ensino, número de turmas e vagas, modelo de quadro para acompanhamento do rendimento escolar das turmas, a função social da escola, caracterização da comunidade que a escola atende com vistas a uma integração da comunidade e alinhamento das ações de participação.

Quanto a esse aspecto, Gandin (1997) afirma que é necessário que a instituição revele que se planeja, e isso só é possível através do seu plano. O que pode acontecer é que, à medida que o percurso traçado for sendo percorrido, o planejamento vá se modificando com necessidades que surgem. Portanto, para que escola estabeleça seus objetivos, não pode perder de vista a explicação de quais são as finalidades. Para o autor supracitado, um planejamento deve conter elementos fundamentais ao qual nos deparamos com eles nessa parte inicial do PPP da escola, que é o marco referencial que é onde a instituição define e expressa a sua identidade, dizendo quem são seus participantes, o que a instituição pretende alcançar, seu posicionamento em todos os aspectos filosóficos, sociológicos, pedagógicos etc., que envolvem:

**-Marco situacional:** Onde a instituição se expressa sua compreensão do mundo atual, julga-o a partir dos aspectos social, econômico, políticos, educacional, cultural, pois é nesse cenário que a educação está inserida e sofrendo transformações através desses aspectos. Em geral, a pergunta que se busca responder é: como se apresenta o mundo em que estamos inseridos em relação ao sujeito aprendente?

**-Marco doutrinal:** É aqui onde se estabelece o ideal a que se busca alcançar. Nesse momento é importante a presença da teoria, ou seja, a teoria adotada para a ação. Essa doutrina deve ser anunciada em relação ao homem e a sociedade, porque uma descrição de uma sociedade e de um homem ideal favorece também a tomada de decisão em uma direção clara. Significa dizer quando, onde, como e para quê cada situação deve ser realizada.

**-Marco operativo:** Esse é o momento de posicionamento da instituição para que ela de fato seja eficiente na aproximação da realidade existente para a realidade desejada, que no nosso caso (de instituição educacional) seria o seu posicionamento pedagógico frente a sociedade, definindo o tipo de educação que pretende ministrar, a sua organização, o seu modo de ser e agir, sua metodologia.

Nessa parte do PPP da escola pesquisada, é de grande relevância também pontuar a presença da ideia de participação dos membros que compõem a comunidade escolar, pois, quando se pretende criar algo para o bem de todos, é importante que ela aconteça em todos os momentos e em cada ação. Em concordância, não se trata de alguns saberem mais e por isso agem, permitindo a participação, mas sim de todos agirem juntos em todas as ações. Pensando nisso, Gandin (1997, p. 57), afirma que a participação:

É, mesmo, fundamental que o processo de planejamento sobre um determinado campo de atividade (a educação por exemplo) seja entendido como uma contribuição para que, em nossa sociedade, diminuam as diferenças entre os que têm e os que não têm, os que agem e os que não agem, os que sabem e os que não sabem... O grande remédio é a participação porque ela é mola para a conscientização.

Ou seja, a participação contribui significativamente para diminuir as diferenças e abre a possibilidade de que todos possam ser participantes na criação de planos, projetos e ações que, contidos no planejamento, fomentem mudanças na sociedade em que a escola se insere.

Na segunda parte do PPP estão as justificativas para a construção do documento com alguns recortes da legislação que fundamentam a existência dos sistemas de ensino e a construção de seus projetos para as ações, o referencial metodológico em que é possível ver as diversas concepções que envolvem a educação e o sujeito, a compreensão do que a base comum nacional regulamenta quanto ao ensino, também reafirma a educação destinada a jovens e adultos com todas as especificidades e características que contém, e por fim, apresenta a educação com características democrática, integradora, acolhedora e crítica.

Nesse ponto do documento, é possível observar que o objetivo é de conscientizar o leitor de que há todo um registro de leis que amparam a existência e a manutenção de uma educação que deve ser garantida para todos, inclusive visa fundamentar a existência do planejamento da escola uma vez que, segundo a LDB 9394/96 em seu Artigo 12, os estabelecimentos de ensino são responsáveis por elaborar suas propostas pedagógicas e, como tal, a instituição se propõe a fazê-lo de forma a garantir que a educação assuma suas características – citadas acima – sendo ela a responsável pela reconstrução do conhecimento que já existe em cada indivíduo, principalmente no contexto da Educação de

Jovens e Adultos, onde as experiências por eles vividas são grandes aliadas para o conhecimento. Ou seja, o objetivo é evidenciar o sujeito e, através do planejamento elaborado pela escola, fazer com que as ações que ali estão definidas pela gestão e todos os envolvidos no processo, tenham êxito no sentido de constituir cidadãos responsáveis, ativos e com um compromisso social.

Na terceira parte desse documento estão traçados os objetivos, tanto os gerais como os específicos da escola, a visão do tipo de gestão que a escola se propõe a exercer em suas nuances, a organização administrativa e financeira da escola e a organização do trabalho pedagógico, inclusive a matriz curricular e um cronograma estabelecido pela gestão para a implantação e consolidação do PPP e, ao final, a sistematização e acompanhamento dos resultados, uma forma de avaliar os procedimentos realizados no período em que esteve em vigor.

Observando por um prisma mais amplo, convém perceber que quando a essas partes do PPP da escola, elas estão também fundamentadas no que Gandin (1997) chamou de diagnóstico que é a parte do planejamento que responde como os membros da instituição pensam em relação ao que foi definido no marco referencial. É onde também se situam as possíveis causas dos problemas existentes na instituição. É a parte do plano onde se emite um juízo sobre a instituição, é a descrição da realidade da instituição como ela se apresenta frente ao que ela decidiu como ponto de chegada. No diagnóstico ocorrem duas fases complementares:

**-A pesquisa:** a definição de instrumentos para o levantamento de dados que possam ser analisados (leitura de dados) para concretizar aquilo que se observa na realidade para descrevê-la.

**-O juízo:** mesmo com o levantamento e leitura dos dados dessa realidade apresentados por todos os membros do grupo, é importante que se tenha um juízo sobre essa realidade apresentados também pelo maior número possível desses participantes.

Também nessa fase há, implícito nesse trecho do PPP o que Gandim (1997) chama de **programação** que, segundo ele, é a proposta de ação para aproximar a realidade existente e apresentada para com a realidade que idealizamos, onde se apresentam os objetivos e as políticas adotadas para que essas ações ocorram:

**-Objetivos:** são as ações concretas a serem realizadas em um tempo determinado. Os critérios para a realização dessas ações são a sua necessidade, sua execução no tempo determinado e com os recursos que dispõe (recursos humanos, materiais e prazo).

**-Políticas e estratégias:** são os princípios das ações, propostas para direcionar as ações que se realizam na instituição. Sendo em um sentido mais amplo que os objetivos, as políticas levam em consideração as prioridades.

Ou seja, a instituição, ao elaborar o seu plano, concentra todos esses elementos fundamentais e afirma seus ideais de forma objetiva e de acordo com o modelo trazido por Gandin (1997), e nesse ponto é possível observar a organização do trabalho pedagógico que a gestão e a comunidade escolar visam desenvolver na instituição e onde se encontra justamente o foco da temática do presente trabalho: como a instituição se planeja. A construção de um Projeto Pedagógico como forma de planejamento pode ser entendido como um processo de mudança que antecipa o futuro e estabelece princípios e propostas de ação para melhor sistematizar e organizar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo.

É notável a preocupação de forma positiva da gestão e dos entes colegiados ao pensar em um projeto que vise maior participação dos estudantes principalmente do público da Educação de Jovens e Adultos, pois contidos no planejamento do PPP, pretende ter um caráter inovador para as atividades da EJA que devem ter um acompanhamento para avaliar os resultados dessas ações. Sobre esse aspecto, concordamos com a afirmação de Nery (2007, p. 109) ao supor que essa,

[...] modalidade de organização do trabalho pedagógico prevê um produto final cujo planejamento tem objetivos claros, dimensionamento do tempo, divisão de tarefas e, por fim, a avaliação final em função do que se pretendia. Tudo isso feito de forma compartilhada e com cada estudante tendo autonomia pessoal e responsabilidade coletiva para o bom desenvolvimento do projeto.

A flexibilidade de tempos e espaços, o acolhimento dos educandos, currículo, didática e avaliação diferenciados, atividades dentro e fora da sala de aula, uso de recursos didáticos interessantes como almanaques, vídeos, salas ambientes e laboratórios, são elementos que podem compor o planejamento da gestão para contemplar da melhor forma possível os jovens e adultos e contribuem para o resgate de suas identidades. Dessa forma,

longe de ser um trabalho desperdiçado, desenvolver metodologias apropriadas aos jovens e adultos é estabelecer nexos entre os interesses e as necessidades dos mesmos e a realidade na qual estão inseridos e, portanto, foi possível observar esse anseio por parte da gestão.

Nessa última parte do Projeto Político Pedagógico, assinala-se também em caráter relevante a presença de um mecanismo de acompanhamento e avaliação das ações realizadas, bem como um cronograma para a aplicação dessas avaliações que Gandin (1997) também sinaliza como sendo de grande importância, ao propor que embora todos esses elementos demonstrem as intenções da instituição e do grupo que a compõe, é necessário ainda o que ele chamou de *instruções gerais para a execução*<sup>1</sup> desses passos, em que devem conter: ordem e datas de execução dos objetivos, responsáveis pelo desencadear e pela coordenação geral dos objetivos, possíveis orientações para os objetivos específicos, indicações sobre a vivência das políticas, incluindo prioridades, épocas e responsáveis pela coordenação dos planos de curto prazo e dos planos setoriais, frequência de reuniões que dizem respeito à execução do plano, indicações a respeito de recursos em geral e, em especial, os humanos e os econômico-financeiros, que a instituição planejou de acordo com um cronograma de aplicação de uma avaliação para as ações nesse sentido.

Sobre esse aspecto, elaboramos um esquema que poderá situar melhor o leitor como devem ser as ações avaliativas e o acompanhamento durante o ano letivo. Esses elementos poderão nortear essa avaliação tanto ao final de cada semestre como também ao final do período letivo ao qual for aplicado o plano de ações. Demonstra-se que essas ações pretendem se interrelacionar em todo momento, sendo um fator dependente do outro para a consolidação dos resultados. Como podemos observar na figura adiante, os pilares do ensino, trabalho pedagógico e as relações humanas estão coligados, uma vez que o resultado final depende do bom funcionamento de cada um deles.

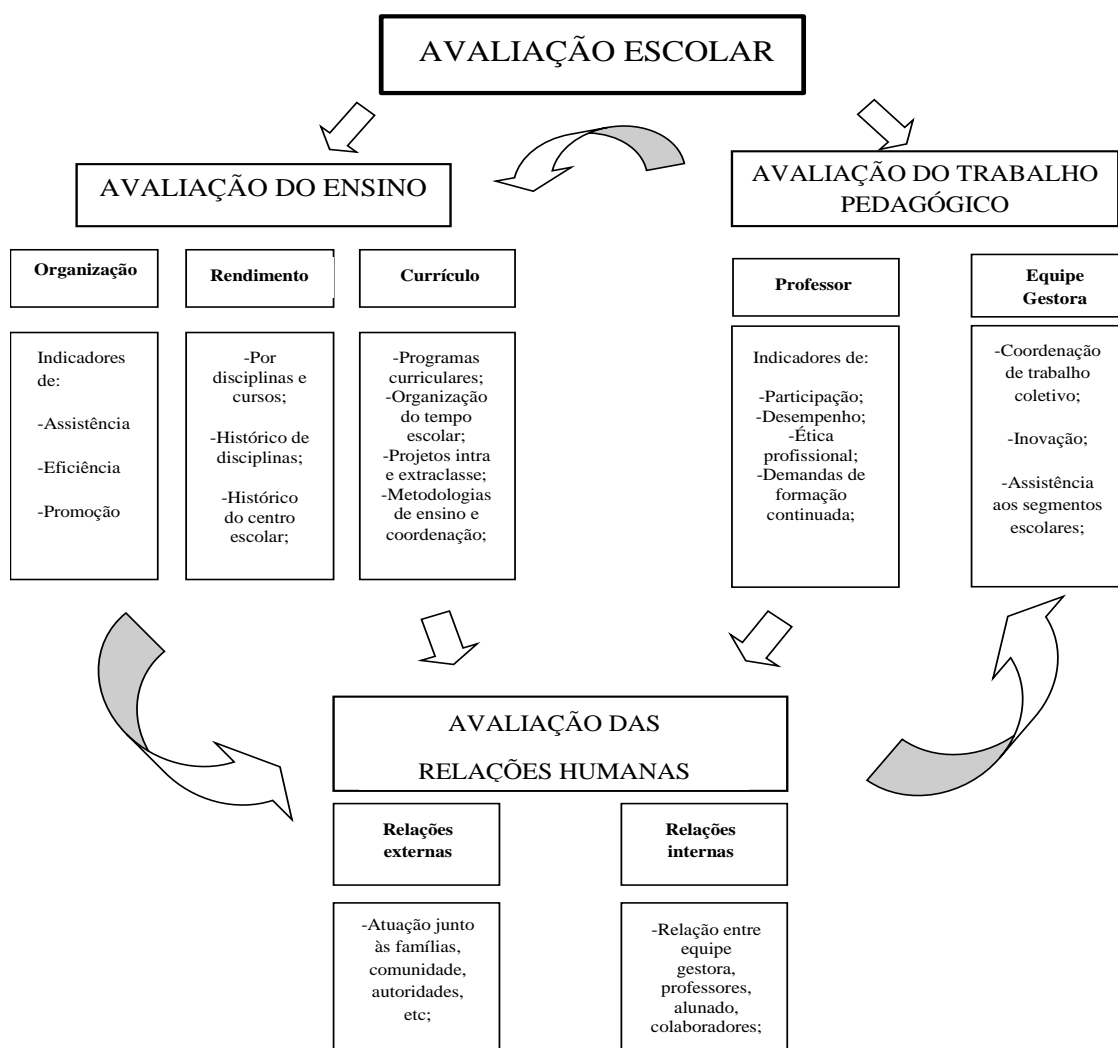
No esquema abaixo, podemos perceber que no pilar do ensino estão os acompanhamentos da organização, rendimentos e currículo que a escola adota, que são os indicadores que demonstram os resultados. Em termos de aprendizagem, a escola está tendo e com isso observar a possibilidade de mudanças ou não; no pilar do trabalho pedagógico, pretende-se observar o trabalho realizado pelo professor em termos de demandas, a ética e os indicadores que influenciam no pilar do ensino (um exemplo do porquê estão totalmente ligados), e o trabalho da gestão se há assistência a todos os segmentos da instituição e da coordenação de atividades; e o pilar das relações humanas,

---

<sup>1</sup> Expressão utilizada na obra *Planejamento como prática Educativa* de Danilo Gandin (1997);

ao qual incide sobre todo o corpo que compõe a escola (alunos, professores, funcionários, comunidade, pais, etc.), cuja finalidade também deve ser comprovada através dos indicadores e, ao fazer esse levantamento, elencar pontos de melhorias e consequentemente fazer com que essa relação seja a melhor possível, pois ela influencia significativamente nos resultados das atividades da instituição, uma vez que todos os setores precisam ser como um só nessa construção.

Figura 1 – A avaliação escolar nos contextos pedagógicos e organizacionais



Fonte: Elaboração própria

Portanto, como pudemos observar, o planejamento a que a instituição se propõe deve buscar atender aos critérios de diagnosticar para melhorar o desempenho, procurar resultados provisórios que poderão modificar o processo de aprendizagem e agir de forma

dinâmica e em conjunto com todos os envolvidos. Não há escola sem projetos e planejamentos de suas ações, pois como diria Veiga (1997, p. 12),

Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples argumento de planos de ensino e de atividades diversas.

Percebe-se, então, a preocupação em organizar esse documento contendo um conjunto de ações pedagógicas e administrativas articuladas com o corpo escolar que a compõe que pretendem ser desenvolvidas conjuntamente. Na realidade, a elaboração do projeto constitui-se importante instrumento de planejamento de ação dentro de uma escola que busca, entre outras finalidades, a de aprimorar seu desempenho.

É indispensável que cada instituição tenha um modelo de plano bem definido e o que mais importa é que ela venha confirmando o seu plano através de suas ações. É fato que não existe um modelo de planejamento único e delimitado em termos de composição. Entretanto, há elementos essenciais que precisam estar no plano e, se não todos, mas grande parte dos elementos elencados por Gandin (1997) foi possível identificar no plano estratégico do planejamento da escola pesquisada, pois, não é possível diagnosticar e resolver os problemas existentes e se preparar para as ações (planejar) sem definir qual o objetivo final que a instituição deseja como ponto de chegada e sem saber como pretendemos que seja a instituição.

Em consonância ao exposto, podemos dizer que o PPP da escola pesquisada vai além de atividades aleatórias e contém, em suma, uma preocupação com o alcance de resultados positivos e de transformação da sociedade através do ensino e aprendizagem fornecidos pela escola, direcionados através de uma gestão democrática e em cooperação com todo o corpo escolar da instituição. O PPP mostra, ainda, pontos em que podem ser explorados e inclusive podem ser pauta de discussão entre os membros da instituição para a busca de melhorias.

Ele se constitui um bom planejamento, visto que em vários aspectos exprime as reais intenções que são salutaras para a escola, como a garantia da educação, o comprometimento com o ensino e aprendizagem dos cidadãos, a execução das atividades

pedagógicas, de aprendizado e organizacionais, com vistas a resultados satisfatórios para todas as partes envolvidas nesse processo.

## **4.2 Reflexões acerca da democracia e do planejamento para as especificidades da EJA: Entrevista com a gestora**

Os gestores são os profissionais responsáveis pela organização administrativa e pedagógica da instituição, atuando em equipe ou individualmente, eles devem agir sobre a escola de forma a garantir que ela seja um ambiente de formação de cultura e conhecimento, mobilizar e estimular o desenvolvimento e construir uma aprendizagem orientada para a formação para a cidadania.

Dessa forma, nossa ida à escola pesquisada oportunizou a entrevista com uma das gestoras que compõe a equipe para discutir aspectos relacionados com o objeto da pesquisa. Para preservar o seu anonimato, iremos aqui identificá-la como “G” (gestora) ao nos referirmos às falas por ela mencionadas. A gestora, do sexo feminino, assumiu a posição de gestão pedagógica no corrente ano, com 36 (trinta e seis) anos de idade, graduada em Pedagogia, tendo 10 (dez) anos de prática docente.

É fato que o trabalho a ser exercido pela gestão é árduo e para que ele aconteça da melhor forma, não deve ser executado sozinho ou com apenas parte dos sujeitos envolvidos. A gestão escolar conta diretamente com a coordenação pedagógica, supervisores, secretários e funcionários que fazem parte do corpo escolar, que, sobretudo, pretendem zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho das atividades da instituição e pela qualidade do ensino. Para isso, a gestão deve servir-se de ações democráticas e que priorizem a participação dos diversos setores da escola aos quais estão a serviço do cumprimento desses objetivos, como podemos observar na fala da gestora ao ser questionada sobre o seu entendimento de Gestão Democrática:

G- [...] eu sou muito de escutar, mas eu sempre tô tomando assim... apresentando minhas sugestões. Então eu acho assim...a gestão democrática a gente tem que escutar todos os segmentos, alguma decisão, a gente tem que escutar todos, o que é que eles acham. Tanto é que nosso planejamento se dá muito nisso, o primeiro momento a gente deixa os professores falarem muito, dizerem ‘como é que vocês estão se sentindo?’, ‘sobre tal situação, como é que vocês acham que a gente deve agir?’, a gente não tá sozinho na gestão e nem podemos, porque a gente não consegue, sozinho não consegue, a diretora nessa função não consegue nada, mas quando



ela anda de mãos dadas, todos de mão dadas e todos conversando, dialogando, decidindo algumas coisas (que eu não decido só nada)...então assim... a gente sempre pensando no melhor para a escola.

Sobre esse aspecto, concordamos com a prática relatada pela gestora de suas ações, e apoiamos essa prática nas explicações dadas por Luck (2009), uma vez que, a gestão é responsável pelo ato de gerir de acordo com as diretrizes e políticas educacionais para a implementação de seu projeto pedagógico e o compromisso com os princípios de democracia e métodos de criação de um ambiente favorável proporcionando a participação e compartilhamento nas tomadas de decisões.

Pensando dessa forma, é fundamental que a gestão escolar promova encontros ideais para que essa participação seja evidenciada para a tomada de decisões em prol da escola. Quanto a isso, pudemos observar na fala na gestora que essas reuniões acontecem e assume característica democrática. Segundo ela existe uma periodicidade, tanto as reuniões do Conselho Escolar, quanto dos departamentos e, também, a direção com os especialistas que acontece uma vez no mês, até que decidam o que se vai fazer e qual a pauta que irão abordar no planejamento. A pauta é feita de acordo com o que eles falam, planejam dinâmicas, palestras (“traz alguém para falar sobre algo que inquieta ou que acha necessário” – frisou a gestora) e durante o mês sempre se conversa sobre os problemas que surgem. Portanto, na visão da gestora, o planejamento é feito levando em consideração o que acham significativo a ser tratado, tanto os professores como os demais profissionais da instituição.

Ou seja, compete à gestão escolar a organização e a mobilização para ações conjuntas que visem dinamizar o processo de ensino e aprendizagem e a realização dos sujeitos envolvidos nesse processo, sem os quais o trabalho, o esforço empregado e os gastos são desperdiçados sem os resultados positivos alcançados. Isso se concretiza de acordo com Luck (2009, p. 24), ao afirmar que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados,

em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado.

Esse compromisso é construído a partir de um processo de compreensão dos vários desdobramentos de ações e de responsabilidade assumida pela efetivação da proposta de trabalho, a fim de que resultados pretendidos sejam efetivados. Cabe ressaltar que, por mais que a entrevistada possua um veio mais pedagógico, não só pela função que exerce de gestora pedagógica, mas pela sua própria formação e prática docente - que evidencia-se em sua fala “Como diretora pedagógica eu priorizo o pedagógico, de ajudar, de pensar no ensino, compreender o lado do professor.” – também é importante explicitar que, quanto ao trabalho do gestor escolar, ele deve ser um exercício de múltiplas competências que vão desde as específicas nesse aspecto, às mais variadas possíveis ligadas ao cotidiano que se apresenta na escola, por ser um ambiente dinâmico que não propõe prever acontecimentos, todavia, pretende preparar o gestor para responder a esses percalços. Portanto, sobre a escola e a formação dos gestores, Luck (2009, p. 25) acrescenta:

A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores um processo de formação continuada [...].

Portanto, como vimos, é ideal que exista um planejamento para o processo de condução de uma instituição, principalmente a escola, que, sobretudo exige o engajamento da equipe que se propõe a todo o trabalho envolvido no processo, uma formação contínua visando superar ações improvisadas e sem preparo e planos e projetos claros para orientar as ações pedagógicas e administrativas que são determinantes na qualidade do ensino oferecido pela escola. Essas perspectivas são apresentadas e cultivadas a partir do Projeto Político da escola, segundo a fala da gestora ao ser interrogada sobre a importância do PPP para a instituição, afirma:

G- [...] o PPP é um instrumento que norteia nosso caminho enquanto escola, como a gente deve agir e esclarece muita coisa, até algumas situações que a gente sabe que tá no PPP a gente precisa seguir. Estamos reelaborando juntamente com a equipe de professores, a gente vai estar sentando ainda para poder conversar sobre esse PPP de 2016, se existe alguma mudança, se há algo novo a acrescentar, se há algo aqui que a gente tá precisando “disso

ou daquilo”. Então realmente vai ser construído ainda, mas minha visão é que seja construído com a participação de todos, seja dos professores, seja dos funcionários, da direção ao porteiro.

Nesse aspecto acrescento apenas uma crítica ao fato de o planejamento da gestão escolar, que é representado pelo Projeto Político Pedagógico (PPP), estar desatualizado e em processo lento de mudança e apesar de apresentar uma estrutura bem definida e positiva, pode ser um dos fatores a despontar dos resultados finais e dos índices dos anos letivos da escola, que resultam inclusive em evasão dos alunos, um conjunto de atividades estagnadas e sem completude. O PPP deve ter como foco o estudante, a garantia da sua formação, aprendizagem e a organização do processo pedagógico para promover essa garantia.

Entretanto, podemos perceber a preocupação da atual gestora em superar essa deficiência como podemos observar na sua fala:

G- Tem o problema da evasão, mas ele não é só aqui. Eu venho pensando muito nisso, mas assim... por ser a EJA, a gente não obriga. A gente não tem aquela questão de ligar pros pais “olha por que seu filho...” como a gente faz com as crianças. Então o que a gente vai propor a fazer? Colocar no trabalho escolar e conversar com os professores qual a estratégia a gente pode estar construindo e realizando junto aos alunos para que não tenha tanta evasão.

E ainda, segundo ela existe uma busca pela qualidade de ensino, uma vez que se preocupa com os desafios da EJA e articulação de todos os setores de forma que venham a pensar em um planejamento que contemple todas as prerrogativas para essa modalidade de ensino ao afirmar que compreende a existência de muitas particularidades no turno da noite, em questões de horários, pois muitos deles já vêm de um dia de trabalho e por vezes preferem sair mais cedo e esse fato é “complicado de administrar”, mas que muitas vezes chama para uma conversa para saber o porquê de estar saindo nesses horários com frequência.

A trajetória da EJA foi fortemente marcada pela exclusão, pela pobreza e por uma série de negações ontológicas: a negação do direito de ser. Por existir diversas particularidades, a gestora objetiva junto com os professores a construção de um planejamento “que dê certo”, um planejamento que atenda a horários, atividades que chamem a atenção dos estudantes e várias outras formas de atraí-los visando diminuir a

evasão que ainda está muito grande, justamente pelas consequências de um planejamento da gestão que não esteja contemplando as especificidades da EJA.

Porém, segundo ela, os estudantes merecem essa atenção especial no planejamento, pois “é uma coisa que me fascina, é ver a importância que eles dão [...] a maioria vêm com aquele brilho no olhar, com uma cede de aprender, mas realmente existe uma dificuldade que enfrentam”. Percebemos, assim, que é uma preocupação real, por parte da gestora com seus departamentos, o fato de estabelecer um plano de trabalho que contemple as especificidades, visando tornar o processo de ensino e aprendizagem o melhor possível para os estudantes. Em concordância com isso, Gandin (2001, p. 87) deixa claro que, para uma instituição como a escola,

[...] não basta que os professores, isoladamente ou mesmo em conjunto, definam “como” e “com que” vão “passar” um conteúdo, dando, assim, um caráter de administração ao trabalho escolar; é necessário que se organizem para definir que resultados pretendem buscar, não apenas em relação aos seus alunos, mas no que diz respeito às realidades sociais, e, que, a partir disto realizem uma avaliação circunstanciada de sua prática e proponham práticas alternativas para ter influência na construção social.

Ou seja, para que isso se concretize, a equipe responsável pela gestão da instituição precisa compreender o papel dos mecanismos de acompanhamento de resultados educacionais, em seu sentido externo e interno, como vimos no esquema no tópico 5.1, que podem se tornar condição fundamental que definem a qualidade do ensino e pontos de qualificação para tornar a escola mais eficaz naquilo que se propõe a realizar, uma vez que a gestão escolar que se apresenta, segundo Luck (2009, p. 23):

[...] como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

Pensando nessa fala anterior da gestora que, principalmente no cenário da Educação de Jovens e Adultos, por se tratar de uma idade mais avançada, os estudantes em sua

maioria assumem um nível de maturidade e um contato com o mundo a tal ponto em que entra em cena os conceitos de direitos e deveres, cujo próprio ideal de democracia traz impregnado em suas práticas e uma ideia (por vezes deturpada) de que eles mesmos é quem dizem como devem agir, como o exemplo citado pela gestora na entrevista de que “eles saem a hora que querem”. No entanto apontamos que é nessa direção em que a escola deve agir para conseguir atender as especificidades da EJA, no sentido em que os direitos e deveres não devem ser trabalhados no seu sentido imperativo, mas sim em uma prática democrática que se torne uma participação aberta, flexível e criativa, desde as normas estabelecidas até mesmo a construção de um currículo que propriamente venha a atender a todos de igual forma que resultará em um clima de satisfação mais presente no dia a dia da escola.

Quando levamos adiante os efeitos que a educação pode promover, vemos que implícito neles existe o de conscientização dos que a ela tem contato, portanto, a escola, e consequentemente a equipe gestora, devem buscar desenvolver uma consciência social que, segundo alguns autores, como Carvalho (1997), leve à transformação de deveres em vontade coletiva e de direitos que podem ser exercidos em consonância com o que a escola constitui como práticas. Ou seja, criar no interior da escola uma forma de cultura que, orientada pelos ideais da educação, se tornem ações naturais por parte dos alunos (que consequentemente irão respeitar o posicionamento da escola quanto as suas ações, horários, atividades não precisando ser de forma imposta) e por parte da comunidade escolar respeitando o posicionamento dos alunos, já que são os principais sujeitos do processo de ensino e aprendizagem, inclusive como forma de incluir a sua participação na criação dessas diretrizes e normas que a escola depende para seu funcionamento.

Portanto, é no sentido da construção de uma responsabilidade social para todos os segmentos da escola que afirmamos que o planejamento deve ser orientado para o alcance de resultados plausíveis e a concretização de uma gestão democrática que, de fato, atinja seus ideais na instituição.

#### **4.3 O planejamento na visão dos professores**

Nessa seção apresentaremos a discussão e temática através das entrevistas realizadas com os professores, cujas falas se mostraram de grande valia para compreensão

dos pontos abordados no presente trabalho e para as observações que foram feitas através da pesquisa de campo. Nessas entrevistas, utilizamos as siglas P1, P2, P3 e P4 para identificar os 04 (quatro) professores, uma vez que forem mencionadas as suas falas nas análises, podendo o leitor ter ciência qual deles está expressando sua fala. Tivemos o cuidado de preservar o anonimato dos entrevistados, colocando apenas as iniciais dos seus nomes. Para possibilitar uma melhor visualização do perfil de cada professor elaboramos o quadro 3 abaixo, com informações relativas a sexo, idade, formação acadêmica e tempo na função docente.

Quadro 3 - Amostra dos professores entrevistados na pesquisa

IDENTIFICAÇÃO	NOME ABREVIADO	SEXO	IDADE	FORMAÇÃO ACADÊMICA	TEMPO NA FUNÇÃO
<b>P1</b>	T. M. de B.	Feminino	42 anos	Magistério e Licenciatura em Letras	25 anos
<b>P2</b>	A. M. D.	Feminino	63 anos	Licenciatura em Letras e Psicopedagogia	35 anos
<b>P3</b>	G. M. de S. N.	Feminino	52 anos	Licenciatura em Pedagogia, Especialização em Supervisão Educacional	33 anos
<b>P4</b>	L. F. da S. J.	Masculino	38 anos	Licenciatura em História	18 anos

As considerações a seguir são puramente reflexos dos elementos trazidos nas falas dos entrevistados e apontados no entendimento teórico sobre a temática. Ao longo da discussão, para melhor entendimento do leitor, dividimos as observações em categorias que identificamos nas falas dos entrevistados e que são de grande relevância ao se deparar com tal temática.

Ao iniciar a reflexão e análise das falas dos participantes, o primeiro questionamento ao qual buscamos respostas foi o de como era o relacionamento e a posição da gestão com os professores para a criação, aplicação e acompanhamento do planejamento da instituição e quais são os aspectos que os professores observam na gestão que favorecem ou não o trabalho realizado por eles na escola.

É fato que a equipe de gestão, por representar a direção da escola nas decisões, deve equilibrar os fatores administrativos e pedagógicos para ser possível o andamento da

instituição. As respostas dos professores foram unânimes em relação ao questionamento a respeito das situações de planejamento, se levam em consideração mais o caráter pedagógico ou o administrativo, afirmam que existe um equilíbrio. Porém, a fala do P2 pode melhor representar as respostas por ter discorrido um pouco mais sobre o que estava em questão e nessa fala observamos um detalhe ao qual pudemos perceber que a gestão da escola assume um caráter mais pedagógico nas reuniões de planejamento em detrimento aos aspectos administrativos da instituição por se preocupar com o ensino e aprendizagem dos alunos, como vemos mais evidentemente na resposta do P2: “Eles estão mais preocupados com o ensino e aprendizagem. Começa com os informes administrativos, aí depois passa para o ensino aprendizagem que é o foco de todos os professores”.

Portanto, uma gestão que se denomine mais direcionada em termos pedagógicos deve ter explícita as suas ações de forma que, em linhas gerais, promova uma visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas atividades para a promoção da aprendizagem, devendo os dirigentes orientar as ações com um espírito construtivo de superação das dificuldades e desafios, com um foco na melhoria dos processos pedagógicos, integração e horizontalização das relações, um ambiente estimulante e motivador para a busca de resultados, orientação para as atividades pedagógicas contidas nos projetos pedagógicos, a contextualização dos conteúdos em relação a realidade existente, fazendo com que os alunos tenham oportunidade de desenvolver o seu potencial, já que suas ações proporcionam o reconhecimento de sua importância.

Nesse aspecto, concordamos com Luck (2009, p. 94), ao pressupor que tais atitudes por parte da gestão se evidenciam por um processo por vezes cuidadoso, e:

Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica.

Podemos dizer que a gestão sendo de caráter pedagógico, acaba por se constituir e assumir uma dimensão para a qual todas as outras convergem, já que esta está totalmente ligada ao foco principal do ensino, que é a sistemática e intencional atuação da escola para a promoção de conhecimento e formação de cidadãos.

No que diz respeito aos **processos de planejamento** existentes na escola, os professores informaram que há um planejamento de porte menor, que não é o PPP em si, para as possíveis decisões de planos de trabalho e atividades que fazem parte do cronograma anual para a Educação de Jovens e Adultos, levando em consideração todo o registro e pontuações sobre o Projeto Pedagógico,

Além disso, unanimemente afirmaram que há reuniões de planejamento que ocorrem uma vez por mês e em ocasiões especiais, quando há eventos e datas comemorativas, de quinze em quinze dias. Há uma concordância por parte dos entrevistados com tais encontros para o planejamento das ações, porém, especialmente a fala da entrevistada P3, revelou-se que nessas reuniões para atividades específicas, evidencia-se a diferença de um planejamento para a faixa etária Infantil de um para a Educação de Jovens e Adultos.

Os professores afirmam, ainda, ser de grande importância para discutir os elementos contidos no PPP, uma vez que o planejamento deve ser considerado inclusive para o crescimento do trabalho exercido pela gestão. Eles relatam que o Projeto Político Pedagógico é um documento importante e de grande relevância para escola porque ele tem um objetivo. Esse objetivo seria de trabalhar os projetos de forma integrada, interdisciplinar, contribuindo para o engrandecimento da aprendizagem do aluno, o crescimento da equipe, sendo, portanto, impossível ignorar o PPP. O professor P3 afirma que o Projeto Pedagógico precisa partir das necessidades da escola, que devem constar dentro do PPP os projetos que sejam oriundos das necessidades do estudante.

Concordamos com o professor no sentido em que o PPP, fora toda a discussão já mencionada em que os estabelecimentos de ensino fundamentados na LDB 9.394/96 em seu Artigo 12 que responsabiliza-os quanto a construção de sua proposta pedagógica, tem real sentido dentro da instituição, sendo balizador das ações da escola e, quando se fala em escola, nos referimos a todos que a compõe (gestores, professores, funcionários, alunos e comunidade). O PPP, portanto, “constitui-se em um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica” (VASCONCELLOS, 1995). Ou seja, apesar de ser um documento, ele leva em consideração a realização e implementação dele através de recursos muito mais humanos do que materiais, uma vez que por ele é pensado, refletido e consequentemente sistematizado para ter como produto a efetivação da formação do próprio ser humano.



Importante lembrar que o planejamento, apesar de ser uma fase que precede as ações, é um processo contínuo onde nem sempre é possível, em primeira instância, realizar todos os pontos ali planejados, por melhor delineado que seja o planejamento. Porém nem sempre se consegue prever todas as condições e situações da dinâmica educacional, e ele não deve ser considerado como uma camisa de força que não possa ser flexível e compreensivo, como prevê as peculiaridades da EJA. Como defendem Gadotti e Romão (2011) esse planejamento deve se projetar na necessidade da cultura do aluno que deve estar presente na construção do processo educacional, pois é própria essencial do viver e do educar, do fazer pedagógico.

Quando questionados como avaliam **o processo de planejamento para o cumprimento das especificações da Educação de Jovens e Adultos** nas ações de aprendizagem da escola, trouxemos especificamente as falas dos P1, P3 e P4 para demonstrar que mais precisamente nessas falas se evidenciam a consciência sobre as diversidades de situações que encontramos na EJA:

P1: Há um grupo que é mais idoso, na mesma sala que os mais jovens. Tem um que assim...se adequa mais ao planejamento lúdico, outro que gosta mais do tradicional. [...] eu acho que a gente na sala de aula, o professor procura mediar, ser o mediador, ser um pacificador, sempre com muito diálogo, orientação para que essas...para que a dificuldade sejam sanadas, para que as resistências dos alunos seja menor, entendeu?

P3: [...] é até uma coisa que falei no último encontro da gente, que deveria trabalhar mais projetos que venha colocar coisas ao qual o aluno venha refletir sobre as suas próprias atitudes, sabe?...aquela coisa que foi perdida... “porque ele age daquele jeito?”

P4: [...] a gente tem um grande número de adolescentes que tão vindo do ensino regular, que digamos assim “não deram certo” no ensino regular, porque a gente tem os adultos (que aí os assuntos são por outras questões, é por causa de trabalho, essas coisas) [...]porque eles interferem demais e os adultos começam a não aceitar o jeito dos mais jovens e o professor sofre pra conciliar aquelas gerações diferentes numa sala só.

Na fala dos professores e em consonância com o pensamento da gestão, percebe-se a consciência por parte dos mesmos para incorporar ao planejamento aspectos motivadores da aprendizagem para os estudantes. Em uma realidade dinâmica que se apresenta no mundo atual, nada mais justo do que fazer com que a qualidade dessa educação seja voltada para esse fim e que se sustente em um tipo de gestão das ações que proporcionem o bom exercício da cidadania.

Sabemos que desafios diversos especiais se apresentam ao gestor escolar quando se depara com tantas especificidades, na busca de estabelecimento da unidade do processo educacional, mediante o fortalecimento do seu currículo como agente integrador de todas as experiências educacionais promovidas pela escola, a partir do seu reconhecimento de que ele constitui-se em um referencial teórico e prático que possibilita uma visão globalizada de ensino, em oposição à fracionada.

Toda essa construção de linha de pensamento, tem em comum a construção de uma unidade entre os sujeitos e a criação de uma autonomia em que a escola possa, através da gestão e da comunidade escolar, estabelecer princípios e ações que resultem em um movimento para busca da otimização do processo de ensino. Na busca dessa autonomia e construção de uma unidade, concordamos com o que Gandin (2001, p.89) afirma:

A construção em conjunto acontece quando o poder está com as pessoas, independentemente dessas diferenças menores e fundamentado na igualdade entre elas. Aí se pode construir um processo de planejamento em que todos, com o seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas ideias, seus ideais, seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações. Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado.

Dessa forma, podemos perceber que ao final desse trecho, surge algo de grande relevância a refletirmos, que é a ideia de inovar, construção de algo novo, contudo, levando em consideração uma construção em que seja aproveitado o esforço de todos. Esse esforço supõe que os que se propõe a inovar estejam, de fato, aptos a participar não só exercendo a sua democracia, mas se desprendendo de uma concepção engessada de repartição de responsabilidades dentro do contexto escolar, já que todos devem assumir uma função única: a de tornar possível a construção de conhecimento e qualidade de aprendizagem dentro da escola.

É possível falar em inovação quando não esquecemos de fato qual é a preocupação principal que o sistema educativo visa superar: a melhoria da qualidade da educação pública para resultados em que todos aprendam mais e melhor. Isso reflete muito bem a finalidade da educação em função da pessoa, da cidadania e do trabalho. No caso da EJA são pontos cruciais a serem desenvolvidos no plano e planejamento de ações da instituição: desenvolver o educando, preparar para o exercício da cidadania e do trabalho. Tudo isso supõe a construção de sujeitos que dominem conhecimentos necessários para fazer frente

ao mundo político, para os processos de produção, de sobrevivência e para o desenvolvimento pessoal e social.

Como já discutido anteriormente no presente trabalho, a Educação de Jovens e Adultos traz uma grande dificuldade em se concretizar nas instâncias políticas, econômicas e governamentais, e que, portanto, existe como uma forma de sanar uma dívida social que há muito tempo existe no cenário educacional. Pensando nisso o país através de campanhas de alfabetização passou a programar formas de educar através da perspectiva do trabalho para esse público alvo. Porém, é fato que hoje o ensino para a EJA já rompe com esses limites e atualmente, para que se tenha maior eficácia na construção de conhecimento, o ensino e aprendizagem precisam ser planejados trazendo muito mais elementos inovadores e que implementem realidade social e princípios norteadores das ações cidadãs.

Como já discutido, seja em um contexto de escola estadual ou municipal, a escola precisa promover um conhecimento aos jovens e adultos que os tornem capazes de refletir acerca dos fatores políticos, econômicos, sociais e culturais que os cercam e agir sobre eles, transformando-os e sendo coparticipantes desse processo. A educação não é somente a capacitação científica e técnica, mas é também um processo de conhecimento e formação política para a ética e participação do indivíduo. Corrobora para um movimento de emancipação ao qual deve ser incorporado no processo de planejamento das atividades da EJA.

A nosso ver, parece existir uma concepção dicotômica, por parte dos professores, no que diz respeito às **concepções de planejamento**: para uns, o planejamento deveria assumir uma posição mais regulatória e para outros uma ação emancipatória. Como podemos ver, na fala dos entrevistados, quando questionados se gostariam de sugerir algo para fortalecer o planejamento da escola. P1 e P3 responderam demonstrando assumir uma postura mais conservadora quanto ao planejamento. Ele deveria ser apenas para manter a ordem e organização. Esses professores têm uma concepção de que o planejamento é responsável pela organização ou regulação da instituição, considerando apenas o profissionalismo dos professores (P3), ou seguem à risca o que já está previsto por um planejamento superior (como é o caso da Secretaria da Educação, no caso do P1), sem considerar as diferentes peculiaridades das situações que podem surgir.

Nesse aspecto, Saviani (2008) relata que, seguindo essa lógica, a comunidade escolar segue uma concepção de educação e currículo que procura consagrar a efetivação dos objetivos traçados, mas com um controle das ações realizadas para buscar a eficiência

e resultados concretos. Porém, sendo o planejamento um instrumento de controle, está longe de atingir as evoluções da educação, onde os processos de reflexão evoluíram para uma transformação social e uma busca pelas necessidades específicas das práticas pedagógicas.

Já P2 e P4, demonstram um avanço na concepção da educação e sua dinâmica, e pensando mais intrinsecamente no sujeito, comportamentos e valores, responderam demonstrando uma preocupação em apresentar algo sugestivo e que, na visão deles, poderia trazer mudanças significativas para a concretização da qualidade da educação:

P2: Eu acho que a família pelo menos deveria, eu não digo todos os planejamentos, mas deveria ter uma data, pelo menos três vezes no ano, da família participar desse planejamento, porque a gente vive às vezes sem saber o que está acontecendo lá na casa deles.

P4: Planejar. Mas eu vou explicar: é que, justamente, às vezes eu acho que o nosso planejamento (uma vez no mês), ele sai muito do foco, sabe? [...] por isso que disse “planejar” porque é focar um pouco mais no planejamento em si.

As falas do P2 e P4 apresentam um caráter mais aberto a incorporar mudanças e agir de forma mais emancipatória por possuir uma perspectiva de educação que se evidencia em Santos (2016, p. 119):

Nesse contexto, a educação [...] das pessoas jovens e adultas passa a ser compreendida não apenas como uma alternativa à educação formal, mas como uma possibilidade de conceber um projeto pedagógico que tivesse correspondência com o projeto societário em construção.

Ou seja, evidencia-se a necessidade de uma nova lógica de planejamento a ser construído pela gestão, que deve contar com a participação da sociedade e dos atores diretamente e indiretamente envolvidos com a prática pedagógica. Isso implica rever o modelo adotado pelos sistemas de ensino que hoje precisam ser reformulados de acordo com cada instituição, por não atingir sua concretude em relação aos resultados que se esperam ao final de suas aplicações. O processo de participação implícito em uma ação inovadora se constitui em atitudes e disposição dos sujeitos nas aprendizagens e em mudanças culturais, que devem ser construídas cotidianamente para adquirir um caráter de importância máxima para os que a ela fazem parte.

Isto posto se explica pelo fato de que, na visão da Educação de Jovens e Adultos, o processo educativo deve ter em vista a compreensão da condição humana e das

possibilidades de superação das limitações, criando novas disposições para o sujeito. O processo de educação não constitui nenhum sentido se não contribui para a promoção de uma mudança social, com vistas a se lançar ao progresso. Assim, não é possível conceber que na Educação de Jovens e Adultos exista um planejamento de ações que tenham inclinação para um caráter regulatório das relações, pois a própria educação promove o desenvolvimento das competências intelectuais, propondo uma ruptura com o contexto conservador e assumindo uma proposta flexível, inovadora e, inclusive, democrática.

É nítida a compreensão da intencionalidade e preocupação com um processo inovador e, conseqüentemente, de uma construção, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico. Os processos inovadores são lutas contra as formas institucionais de regulação e mecanismos de poder centralizador. É um processo de dentro para fora, que refletem e reforçam as definições emergentes debatidas na atualidade que são apontadas como alternativas teóricas e práticas da realidade. Isso ocorre porque, ao deslegitimar as formas regulatórias, é possível propiciar oportunidades de argumentações, comunicação, participação e, inclusive, a solidariedade, a valorização de todos os envolvidos no processo.

O compartilhamento da construção das estratégias do gestor, através do planejamento pedagógico, é, antes de qualquer coisa, identificar os elementos que tornam possíveis a ação e análise das formas de organização, combinação e também apontar formas de acompanhamento. Contudo, é certo que essas inovações em busca de melhorias se desenvolvem na própria prática cotidiana e realizam-se no processo de construção dos projetos pedagógicos, ultrapassando as questões técnicas e orientações da racionalidade do conservadorismo a que estamos acostumados no processo de ensino.

Através dessas análises ressaltamos que é preciso pensar em uma escola que tenha como princípio a participação e articulação do gestor em ações claras e compartilhadas, contando com todas as partes que compõem a escola e com os espaços com os quais ela interage. Aspiramos ações que tenham o compromisso de buscar a qualidade do ensino e aprendizagem que relacionem com as perspectivas da Educação de Jovens e Adultos, desenvolvendo a ideia de responsabilidade social para que os estudantes valorizem suas próprias trajetórias dentro do processo do conhecimento.

Em linhas gerais, ao confrontar as falas dos professores e da gestora, percebemos uma concordância quanto ao que almejam para o processo de aprendizagem, ao procurar construir juntos uma concepção educativa, motivadora, significativa, que ampare os

estudantes com suas particularidades e superem o distanciamento que o atual modelo tem promovido, ao manter o status de evasão ainda evidente dentro dos centros de educação. O planejamento envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a possibilidade de um trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais. Portanto, ao andarem juntos em busca de um mesmo ideal, contribuem consubstancialmente para que os esforços empregados alcancem resultados positivos por esse viés do planejamento, já que todos concordam com a importância do mesmo com a ideia de que as partes agindo individualmente não possuem a mesma força e ocorre uma fragmentação que pode consequentemente provocar o insucesso do processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfoque do trabalho teve por objetivo tratar do planejamento pedagógico na gestão escolar para a organização do trabalho pedagógico da escola no que concernem as atividades no campo da Educação de Jovens e Adultos, que, entre outros aspectos, uniram as experiências de estágio e a busca de aprendizagem com vistas a alargar a discussão nessa área de atuação e linha de pesquisa.

Inicialmente, tivemos uma explanação geral sobre a temática do presente trabalho, abordando as definições e contexto histórico da EJA. Em seguida trouxemos a importância da gestão nesse cenário, quando por ocasião das visões de autores sobre a mesma e os traços do caráter democrático e pedagógico de sua conjuntura atual. Quanto aos objetivos específicos enumerados para o presente trabalho, foi possível alcançar todos eles através da ida ao campo de pesquisa e realização das entrevistas com a gestão e o corpo docente. Foi ressaltado o poder do planejamento e as suas características inovadoras frente ao que a escola necessita em termos da Educação dos Jovens e Adultos. Identificamos como é realizado o planejamento e quais são as visões da equipe gestora e dos professores sobre ele, bem como a visão que os mesmos têm sobre o trabalho que está sendo realizado nesse aspecto e o que é necessário reestruturar no sentido de contemplar as especificidades da EJA.

Analizamos também o Projeto Pedagógico da escola e nele percebemos que, muito embora precise ser atualizado em relação ao corrente ano, apresenta elementos que direcionam ao caminho das transformações para a eficiência e eficácia da aprendizagem. Nele, identificamos também as intenções de colocar o estudante em evidência e no centro de todas as ações desse planejamento, conferindo a importância que ele tem para a escola (em todo o processo de aprendizagem) e para a sociedade (para transformá-la a partir do que aprende).

É urgente e necessária a preocupação com a formulação de um planejamento para a Educação de Jovens e Adultos que, de fato, atenda às especificidades dos sujeitos que compõem essa modalidade de ensino, ainda não assistida em sua totalidade e precarizada em contexto nacional. Defendemos que a EJA não pode ser colocada em paralelo ao sistema de ensino, mas como algo consistente no contexto das instituições, fortalecendo-a através desse processo presente dentro da escola (através da equipe gestora, juntamente com a comunidade escolar) e estimulando a busca pelo seu sucesso.

O gestor tem uma posição de centralidade dentro da instituição, que sustenta o bom andamento das atividades, a eficácia organizacional e a condução para o sucesso das ações planejadas. Assim, para desenvolver algo inovador no contexto escolar, que leve em consideração a criatividade, a participação dos estudantes, profissionais da instituição, comunidade (família), o gestor deve desenvolver uma cultura organizacional de trabalho conjunto e ter ciência dos recursos que dispõe, tanto o material como o humano, dando suporte as ações.

Nesse aspecto os professores demonstram compactuar com a visão da gestora ao levar em consideração que a gestão democrática tem papel fundamental na construção do planejamento e aspectos que compõem o Projeto Político Pedagógico, pois assim é possível através de visões críticas, reunir todos os elementos que podem transformar o cenário educacional, inclusive influenciar positivamente os resultados da Educação de Jovens e Adultos debatidos e citados pelos entrevistados.

Somado ao pensamento sobre o viés da importância da Educação de Jovens e Adultos no nosso país está, portanto, o planejamento. Observamos que este é de extrema importância à gestão, pois contribui para a organização do trabalho e para que se atinjam os fins da educação. Cunhado em cima da realidade, o planejamento traz concepções teóricas e práticas onde é possível traçar perspectivas do âmbito atual e local da instituição de ensino, com vistas a corroborar para a ressignificação da educação, ao mesmo tempo, objetivando o alcance da eficácia desse instrumento da gestão. Isto é, planejar tem a ver com um pensar organizado e estratégico, as tomadas de decisões sobre as ações intencionais na educação. Assim, os gestores assumem esse compromisso de construção das tarefas de reflexão coletiva e continuada. Também considerando o dinamismo e a interação do contexto entre a sociedade atual e a escola, a fim de alcançar objetivos significativos para os envolvidos no processo de aprendizagem.

A temática apresentada na pesquisa pode, inclusive, alçar voos no sentido de produzir maiores debates e reflexão por parte dos pesquisadores e dos acadêmicos que se inclinam a essa linha de pensamento. A pesquisa tem relevância principalmente no contexto social, por sermos nós os profissionais que vemos na educação a principal fonte de mudança da sociedade e através dela aspiramos formar cidadãos capazes de sentir, refletir e agir sobre o mundo à sua volta.

A pesquisa pode servir de referencial para questionamentos futuros e sugerir aprofundamentos ao pensar em quais resultados estão alcançando as nossas posturas ao



assumir uma perspectiva mais democrática e aberta, rompendo com uma postura mais impositiva e fechadas a inovações.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BRASIL. Ministério da Educação. Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação. **Resolução CEB nº 4, de 13 de julho de 2010**: Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Arts. 43 e 44 / 54 e 55. In [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12992:diretrizes-para-a-educacao-basica&catid=323:orgaos-vinculados](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12992:diretrizes-para-a-educacao-basica&catid=323:orgaos-vinculados) Acesso em: 22/10/2018

\_\_\_\_\_. Lei 9394/96 de 20.12.96 - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Arts. 01 ao 20**. In: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm) Acesso em: 28/10/2018

\_\_\_\_\_. LDB : Lei de diretrizes e bases da educação nacional. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

\_\_\_\_\_. O Planejamento Educacional no Brasil. Fórum Nacional de Educação. São Paulo, junho/2011, p. 1 – 67.

CARVALHO, Maria Lúcia R. D. **Escola e democracia**. São Paulo: EPU, 1979.

CRUZ, Érica. **A Educação de Jovens e Adultos no Brasil**: políticas e práticas. Disponível em: <http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0326.html>. Acessado em: 23/11/2018.

CURY, Carlos Jamil. **Gestão democrática da educação**. Boletim 19. Ministério da Educação, Out. 2005, p. 14-19.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade**: a sociedade brasileira em transição. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2000.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. Educação de Jovens e adultos: teoria, prática e propostas. 12.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

GANDIN, Danilo. A posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção da Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v.1, n.1, pp. 81-95, jan/jun 2001, Instituto Latino-americano de Planejamento Participativo, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org> Acesso em: 10/01/2019.

\_\_\_\_\_. O planejamento como prática educativa. São Paulo: Loyola, 1997.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo; **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de

Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LÜCK, Heloisa. **A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola**. Publicado na revista *Gestão em Rede*, Brasília, n. 19, p. 8-16, 2000. Disponível em: [http://www.cedhap.com.br/GestaoEscolar\\_01.pdf](http://www.cedhap.com.br/GestaoEscolar_01.pdf) Acesso em: 22/04/2018

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo, Curitiba, 2009.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NERY, Alfredina. **Modalidades organizativas do trabalho pedagógico: uma possibilidade**. PUC. São Paulo, 2007.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PAIVA, Vanilda. **História da Educação Popular no Brasil: Educação popular e educação de adultos**. 6ª ed. Revista e ampliada. São Paulo: Loyola, 2003, 527p.

RODRIGUES, Neidson. **Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação**. São Paulo: Cortez/ Autores Associados, 1986.

SANDER, Benno. **Gestão Educacional: concepções em disputa**. Revista *Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.esforce.org.br> Acesso em: 12/02/2019.

\_\_\_\_\_. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007. 136 p.

SANTOS, A. S. & AMORIM, A. **O currículo e a Educação de Jovens e Adultos: a perspectiva crítica em foco**. Rev. Educ. PUC-Camp., Campinas, p. 117-126, jan./abr., 2016

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 2ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

STRELHOW, Thyales Borcarte. **Breve história sobre a educação de jovens e adultos no Brasil**. Revista HISTEDBR On-line, v.1, n.38, Campinas, p. 49-59, jun.2010. Disponível em: [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/38/art05\\_38.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/38/art05_38.pdf) . Acessado em: 23/10/2018.

VASCONCELLOS, Celso. **Planejamento:** plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad: 1995.

VEIGA, Lima Passos (org.) **Projeto Político Pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 1997.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **A formação social da mente.** 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “O Planejamento Escolar e a Gestão Democrática na Educação de Jovens e Adultos” desenvolvida pelo graduando Samuel Dias T. de Mesquita sob a responsabilidade da Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Thamiris Mariana Camarote Mandú e que tem como objetivo compreender como se dá o processo de planejamento da gestão e a organização do trabalho pedagógico para a Educação de Jovens e Adultos. Suas informações serão fiscalizadas por órgãos de proteção aos seres humanos que participam de pesquisa, em especial à Resolução CNS n° 510/2012.

Os dados serão coletados através de uma entrevista que abordará perguntas sobre sua prática profissional da gestão no ambiente escolar. Seus dados serão guardados em sigilo e seu nome não será divulgado em momento nenhum (anonimato). Cabe ressaltar que sua participação é voluntária, isto é, a qualquer momento o(a) senhor(a) poderá desistir de responder qualquer pergunta ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum problema. Do mesmo modo, o(a) senhor(a) também não terá nenhum custo ou receberá dinheiro para participar da pesquisa.

Antes de iniciar a coleta dos seus dados, o(a) senhor(a) receberá o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, após a explicação das etapas da pesquisa, será solicitado a sua assinatura concordando com a participação. Qualquer dúvida poderá ser esclarecida em qualquer tempo, seja antes, durante e/ou depois de concluída a pesquisa.

A sua participação nesta pesquisa poderá ter riscos, como constrangimento às perguntas da entrevista. Entretanto, todos os riscos serão minimizados ao máximo, pois a entrevista será realizada em local reservado dentro da unidade escolar e de forma individual. O(A) senhor(a) também poderá sentir cansaço devido a coleta de dados que leva aproximadamente 20 minutos. Caso isso aconteça, o(a) senhor(a) poderá parar a entrevista e retomar quando achar possível. Caso o(a) senhor(a) concorde, a entrevista será gravada para facilitar a dinâmica da coleta dos dados pela pesquisadora, porém será garantido o sigilo de todo o material decorrente da gravação, que será utilizado apenas pela pesquisadora para a presente pesquisa. Caso o(a) senhor(a) sinta qualquer outro desconforto ao participar desta pesquisa, seja durante a coleta de dados ou após responder as questões, deverá informar o mais rápido possível ao pesquisador.

Está assegurado(a) o(a) senhor(a) a assistência imediata e integral a qualquer tempo e de qualquer espécie, em situações em que dela necessite. Esta assistência será realizada para atender problemas e danos decorrentes, direta ou indiretamente, imediatos ou tardios da pesquisa. Caso o(a) senhor(a) sofra algum dano associado ou decorrente desta pesquisa, o(a) senhor(a) tem o direito de buscar indenização na justiça.

Os resultados dessa pesquisa serão entregues ao(à) senhor(a) de forma confidencial com o intuito de trazer benefícios diretos à sua participação e serão apresentados de forma anônima à instituição através do Trabalho de Conclusão de Curso do estudante que realizará a pesquisa. Além disso, os dados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos científicos e revistas especializadas.

Caso o(a) senhor(a) necessite de assistência, poderá entrar em contato 24 horas com o pesquisadora responsável Prof<sup>ra</sup>. Dr<sup>a</sup>. Thamyris Mariana Camarote Mandú através do telefone 81 99617-4749 ou email [thamymariana@yahoo.com.br](mailto:thamymariana@yahoo.com.br), bem como com o estudante Samuel Dias T. de Mesquita 83 98851-3933.

O(A) senhor(a) receberá uma via deste termo, onde as páginas são numeradas, apresentando também o número total de páginas do documento. Também, de forma a garantir sua integridade, o documento será rubricado na primeira página e assinada onde consta os contatos dos(as) pesquisadores(as), vinculadas ao Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, localizado no Campus I, Cidade Universitária, João Pessoa-PB, telefone 83 3216-7444.

Desde já agradecemos a sua colaboração!

Sendo assim, eu, \_\_\_\_\_, telefone (\_\_\_\_)\_\_\_\_\_, declaro, por meio deste termo, estar ciente do inteiro teor deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e estou de acordo em participar, como participante, da pesquisa acima descrita.

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---

Participante da pesquisa

---

Thamyris Mariana Camarote Mandú

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTÃO

**Objetivo geral:** compreender como se dá o processo de planejamento da gestão e a organização do trabalho pedagógico para a Educação de Jovens e Adultos.

### INFORMES GERAIS:

1. A atividade consiste em uma pesquisa, com uso de entrevista, a ser feita tendo por base o roteiro indicado abaixo.
2. Questão motivadora: de que forma a Gestão Escolar tem utilizado o planejamento em prol da qualidade do ensino na Educação de Jovens e Adultos?

### Parte I: Dados gerais de identificação

- Nome \_\_\_\_\_
- Idade \_\_\_\_\_
- Sexo \_\_\_\_\_
- Formação acadêmica \_\_\_\_\_
- Forma de acesso à função \_\_\_\_\_
- Tempo na função \_\_\_\_\_
- Prática docente \_\_\_\_\_
- Funções que exerce (socialização a respeito do trabalho que realiza) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Caro Gestor,

Solicitamos que responda, em conformidade com sua prática pedagógica, a entrevista proposta no sentido de identificar pontos significativos para a análise, discussão, estudo e pesquisa, visando subsidiar o nosso ensino e aprendizagem com informações e conhecimentos através do que acontece na prática.



**Parte II: Sobre a gestão**

- Na sua opinião, quais são as prioridades da gestão?
- Existe o envolvimento com os diversos segmentos da escola e comunidade nas decisões e realização de atividades? Como acontece?
- Qual sua concepção sobre a Gestão Democrática? Existe na escola?
- Qual o seu entendimento sobre Projeto Político Pedagógico? Como foi elaborado e como vem sendo implementado?
- O planejamento do turno noturno leva em conta a especificidade da modalidade Educação de Jovens e Adultos?

**Parte III: Sobre o Planejamento**

- Tem havido situações de planejamento em que envolvem mais o processo de ensino e aprendizagem ou mais administrativo?
- Existe um clima de relacionamento profissional favorável para a realização do planejamento?
- Qual a periodicidade das convocações para reuniões para a discussão do plano de ações da escola por parte da gestão?
- Que elementos de participação você poderia assinalar no processo de planejamento?
- O planejamento é acompanhado por uma supervisão escolar?
- Você encontra problemas com a forma de trabalhar as perspectivas contidas no projeto?
- Como os alunos correspondem às ações que a escola (tendo a frente o gestor) tem elaborado? Como tem sido a frequência dos alunos?
- Se pudesse, o que gostaria de sugerir para o fortalecimento do planejamento na escola?
- Como você avalia o cumprimento das especificações da Educação de Jovens e Adultos nas ações de aprendizagem da escola?

### APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DOCENTES

**Objetivo geral:** compreender como se dá o processo de planejamento da gestão e a organização do trabalho pedagógico para a Educação de Jovens e Adultos.

#### INFORMES GERAIS:

3. A atividade consiste em uma pesquisa, com uso de entrevista, a ser feita tendo por base o roteiro indicado abaixo.
4. Questão motivadora: de que forma a Gestão Escolar tem utilizado o planejamento em prol da qualidade do ensino na Educação de Jovens e Adultos?

#### Parte I: Dados gerais de identificação

- Nome \_\_\_\_\_
- Idade \_\_\_\_\_
- Sexo \_\_\_\_\_
- Formação acadêmica \_\_\_\_\_
- Forma de acesso à função \_\_\_\_\_
- Tempo na função \_\_\_\_\_
- Funções que exerce (socialização a respeito do trabalho que realiza) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Caro Professor (a),

Solicitamos que responda, em conformidade com sua prática docente, a entrevista proposta no sentido de identificar pontos significativos para a análise, discussão, estudo e pesquisa, visando subsidiar o nosso ensino e aprendizagem com informações e conhecimentos através do que acontece na prática.

**Parte II: Sobre a gestão**

- Qual sua concepção sobre a Gestão Democrática? Existe na escola?
- Qual o seu entendimento sobre Projeto Político Pedagógico? Como foi elaborado e como vem sendo implementado?
- O planejamento do turno noturno leva em conta a especificidade da modalidade Educação de Jovens e Adultos?
- O (A) Gestor (a) faz reuniões regulares para informar sobre os projetos em andamento, pedindo a colaboração para a realização deles e acompanha o trabalho dos funcionários?

**Parte III: Sobre o Planejamento**

- Tem havido situações de planejamento em que envolvem mais o processo de ensino e aprendizagem ou administrativo?
- A escola assegura as condições básicas para o desenvolvimento do trabalho docente?
- Existe um clima de relacionamento profissional favorável para a realização do planejamento?
- Qual a periodicidade das convocações para reuniões para a discussão do plano de ações da escola por parte da gestão?
- O planejamento é acompanhado por uma supervisão escolar?
- Você encontra problemas com a forma de trabalhar as perspectivas contidas no projeto?
- Como os alunos correspondem às ações que a escola (tendo a frente o gestor) tem elaborado? Como tem sido a frequência dos alunos?
- Os professores se articulam de forma mútua para o cumprimento do planejamento?
- Se pudesse, o que gostaria de sugerir para o fortalecimento do planejamento na escola?
- Como você avalia o cumprimento das especificações da Educação de Jovens e Adultos nas ações de aprendizagem da escola?